wi taa no kii mii ti win · ᐃᑕ ᓄᑭᐦ ᒥᐦ ᑎ ᐊᐧᐃᓐ · ᐃ

Partenariat piliriqatigiittit

LE POTENTIEL *des* PARTENARIATS :

Nouvelles occasions pour les Autochtones et les entreprises de l'Ontario

wi cii aah toskeh mii ti win · ᐃᓯ ᐃᐦ ᑐᐢᑫᐦ ᒥᐦ ᑎ ᐊᐧᐃᓐ · ᐃ

skatne eniokwaioten ᓴᑕᓂ ᐁᓂᐅᑳᐃᐅᑎᓐ

naadmaadyong Partnership

eweedooktawdjik Teyukwalihwayenawā:ku

Ontario

naadmaadyong Partnership

eweedooktawdjik Teyukwalihwayenawā:ku

On peut se procurer des exemplaires gratuits du présent document auprès de :
Publications Ontario
880, rue Bay, Toronto (Ontario) M7A 1N8
Tél. : 416 326-5300
Clients d'autres régions, sauf Ottawa, faire le 1 800 668-9938
À Ottawa, faire le (613) 238-3630 ou, sans frais, le 1 800 268-8758
Service téléphonique aux malentendants :
composer sans frais, n'importe où en Ontario, le 1 800 268-7095

On peut commander des exemplaires du présent document par Internet à
http://www.publications.gov.on.ca

Copie électronique du présent document disponible à :
http://www.aboriginalbusiness.on.ca

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2001

ISBN : 0-7794-2290-2

This document is also available in English.

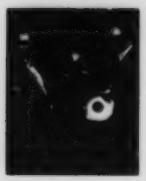
103-00597/

LE POTENTIEL *des* PARTENARIATS :

Nouvelles occasions pour les Autochtones et les entreprises de l'Ontario

Ontario

Table des matières

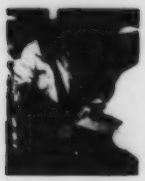


1 Une économie autochtone plus vigoureuse

Contexte des partenariats 1
Stratégie « Une économie autochtone plus vigoureuse » de l'Ontario 2
Le programme « Partenariats de travail » 3

2 La trousse

Objet 5
Destinataires 6
Comment utiliser la trousse 6

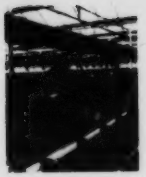


3 Raison d'être et potentiel des partenariats

Qu'est-ce qu'un partenariat entre Autochtones et secteur privé? 9
Genres de partenariats 10
Pourquoi les partenariats gagnent-ils en popularité? 12
Rôle des partenariats dans le développement économique autochtone 14
Avantages des partenariats pour les peuples autochtones 15
Avantages des partenariats pour les entreprises non autochtones 16

4 Les partenaires : Les peuples autochtones de l'Ontario

Aperçu démographique 19
Communautés autochtones en Ontario 24
Entreprises autochtones en Ontario 27
Variations régionales de l'économie autochtone 30
Enjeux historiques et contemporains touchant les Autochtones 32
La prise de décisions 38



5 Les partenaires : Le secteur privé

Profil 47
Genres d'organismes commerciaux 52
Enjeux contemporains 54
La prise de décisions dans les entreprises 58

6 Les partenaires : Mythes et idées fausses

Stéréotypes : la source du problème 65
Mythes et idées fausses concernant les peuples autochtones 66
Mythes et idées fausses concernant les entreprises 69
Mythes et idées fausses concernant les partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones 72

7 Comment établir un partenariat

Aperçu du processus 77
Premières étapes 79
Façons d'établir des relations 81
Trouver le partenaire qui convient 83
Négociation d'un partenariat 84
Ententes de partenariat officielles 88
Gestion et maintien des partenariats 89
Erreurs communes à éviter 92

8 Exemples de partenariats

L'expérience ontarienne 95
Études de cas 96

Ressources

Conseillers en développement des partenariats 128
Organismes autochtones 129
Associations de gens d'affaires 133
Initiatives gouvernementales 135
Sources de renseignements supplémentaires 138
Glossaire 143

Avis aux lecteurs

La présente trousse documentaire traite de l'établissement de partenariats entre les communautés et les entreprises autochtones et le secteur privé non autochtone. Elle aborde différentes questions dont la raison d'être des partenariats et la façon de les établir, décrit les partenaires, donne des exemples de partenariats et fournit d'autres sources de renseignements.

La présente trousse est un guide qui ne peut se substituer aux conseils de spécialistes. Les partenaires éventuels sont priés d'obtenir de tels conseils aux fins de l'élaboration de leurs propres projets de partenariat. Nous avons tout mis en œuvre pour assurer l'exactitude des renseignements fournis, mais le gouvernement de l'Ontario ne peut la garantir.

Nous espérons que cette trousse documentaire se révélera une introduction valable à l'établissement de partenariats fructueux et productifs.

Les questions ou les commentaires concernant la présente trousse peuvent être adressés au :

Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario
Chef, Unité du développement des entreprises et de l'économie

Tél. : 416 326-4740
Téléc. : 416 326-4017
OU

Pour de plus amples renseignements, veuillez visiter nos sites Web à :
www.aboriginalbusiness.on.ca
www.nativeaffairs.jus.gov.on.ca

Le Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario tient à remercier le comité directeur de la trousse documentaire, le comité consultatif du programme « Partenariats de travail », les conseillers en développement des partenariats ainsi que les représentants des milieux des affaires autochtones et non autochtones pour leur apport, leurs conseils et leur aide pour l'élaboration de la présente trousse documentaire.

Équipe de consultation : Hill Sloan Associates Inc.
Conception et typographie : The Hersey Group Inc.

Introduction

La présente trousse documentaire sur l'établissement de partenariats a pour objet de faciliter le développement des économies autochtones pour que les Autochtones et leurs communautés puissent profiter pleinement de la croissance économique de l'Ontario.

Elle constitue l'un des éléments qui découlent de l'approche de l'Ontario envers les affaires autochtones telle qu'elle a été énoncée dans la *Politique-cadre pour les Autochtones* annoncée en mars 1996.

La *Politique-cadre pour les Autochtones* est axée sur le développement économique. Elle a pour but de préparer l'avenir pour que les communautés autochtones jouissent d'une meilleure situation économique, deviennent plus autonomes et prennent plus en charge leur bien-être.

En juillet 1998, la stratégie « Une économie autochtone plus vigoureuse » était lancée, après des discussions et des consultations auprès de représentants d'entreprises et de communautés autochtones, du secteur privé et du gouvernement fédéral. Cette stratégie reflète le conseil donné pendant ces discussions de multiplier les partenariats entre les Autochtones et le secteur privé.

De toute évidence, le moment est venu pour les Autochtones et le secteur privé de travailler ensemble au profit de tous les Ontariens et Ontariennes.

La présente trousse documentaire vise à faciliter la réalisation de cet objectif. Elle a pour but d'aider les communautés et les entreprises autochtones d'une part et les entreprises non autochtones d'autre part à :

- mieux comprendre les avantages des partenariats;
- favoriser la compréhension mutuelle des cultures, attentes et protocoles respectifs;
- illustrer l'éventail de partenariats possibles;
- établir la façon d'aborder les partenaires éventuels, de susciter la confiance et de favoriser des relations fructueuses.

Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario

1 Une économie autochtone plus vigoureuse

1. Contexte des partenariats

Les partenariats entre les peuples autochtones et non autochtones existent depuis longtemps au Canada

Élément central des sociétés autochtones, les partenariats prennent de nombreuses formes, notamment celles d'alliances commerciales et politiques. Bien avant que les Européens n'arrivent en Amérique du Nord, les peuples autochtones entretenaient d'importants réseaux de commerce, échangeant leurs produits excédentaires contre des fournitures essentielles ou recherchées, et distribuant de nouveaux matériaux et produits.

Les partenariats entre les peuples autochtones et non autochtones existent également depuis longtemps au Canada. Les premiers étaient fondés sur le troc, particulièrement l'échange de produits locaux, tels que l'huile de baleine, les fanons, le bois et les fourrures contre des biens européens. Plus tard, ces partenariats ont fait intervenir des échanges entre nations et même des alliances militaires.

La perte des terres et des ressources qu'ont subie les peuples autochtones en raison de l'arrivée massive d'Européens et des lois que ces derniers ont adoptées a marginalisé les Autochtones sur le plan économique, entravé leur pleine participation à l'économie de marché et réduit considérablement les possibilités de partenariat.

Aujourd'hui, les partenariats reprennent de l'importance, en particulier les partenariats commerciaux entre les organismes autochtones et non autochtones qui peuvent favoriser le développement des Autochtones.

Cette situation témoigne de la transformation du climat socio-politique autochtone au cours des 20 dernières années. Le développement économique est jugé essentiel à l'amélioration de la qualité de vie et au renforcement des cultures et des valeurs autochtones. La fin de la dépendance à l'égard de l'aide sociale doit passer par la croissance économique.

Cette situation témoigne des nouvelles occasions qui découlent du règlement des revendications territoriales et du fait que la population autochtone est de plus en plus scolarisée et entrepreneuriale.

Elle témoigne également d'une meilleure compréhension des possibilités que recèlent les partenariats commerciaux, qui peuvent aider les deux partenaires à atteindre leurs objectifs.

2. Stratégie « Une économie autochtone plus vigoureuse » de l'Ontario

La stratégie « Une économie autochtone plus vigoureuse » procède de l'engagement que le gouvernement de l'Ontario avait pris dans la *Politique-cadre pour les Autochtones* de mars 1996 d'élaborer une stratégie visant à favoriser le développement économique autochtone par l'entremise de consultations auprès de représentants des Autochtones, du secteur privé et d'autres paliers de gouvernement.

La stratégie « Une économie autochtone plus vigoureuse » a été conçue pour profiter à tous les groupes autochtones de l'Ontario, notamment aux Premières nations, aux Métis, aux femmes, aux Autochtones vivant dans les centres urbains, aux Inuit et aux jeunes.

Dans le cadre de cette stratégie, l'Ontario travaille de concert avec les peuples autochtones, le secteur privé et d'autres paliers de gouvernement à la promotion du développement des entreprises autochtones et encourage les partenariats entre les Autochtones et le secteur privé qui peuvent créer des emplois à long terme et des occasions de développement économique pour les communautés autochtones.

Cette stratégie, dont la mise en œuvre se fait par l'entremise de plus de 35 programmes et services du gouvernement de l'Ontario

répartis dans 11 ministères provinciaux, établit quatre mécanismes clés de promotion du développement économique autochtone :

- multiplication des partenariats entre les Autochtones et le secteur privé;
- élimination des obstacles au développement des entreprises autochtones;
- amélioration de l'accès aux services gouvernementaux;
- création d'occasions de développement économique autochtone.

3. Le programme « Partenariats de travail »

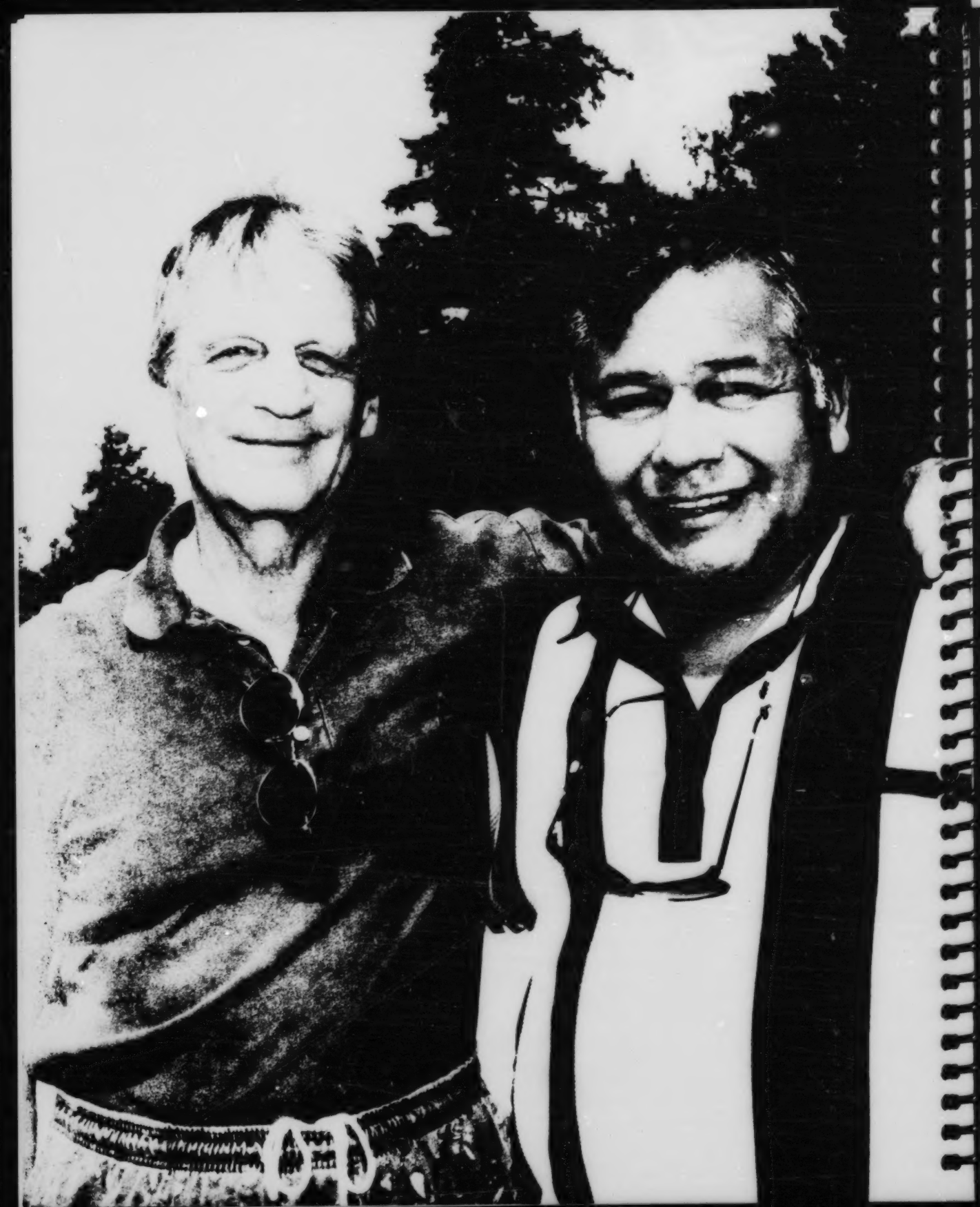
Voir également

- Ressources

Le programme « Partenariats de travail », qui est au cœur de la stratégie « Une économie autochtone plus vigoureuse », met l'accent sur la promotion des partenariats économiques entre les collectivités autochtones et le secteur privé.

Les partenariats sont essentiels à la création d'emplois et d'occasions économiques à long terme pour les peuples autochtones. Le programme « Partenariats de travail » comprend différentes initiatives visant à éliminer toute une série de contraintes et d'obstacles reconnus qui entravent le développement économique autochtone et à favoriser un plus grand nombre de partenariats entre les Autochtones et le secteur privé.

La présente trousse documentaire, destinée à aider les communautés et entreprises autochtones et le secteur privé non autochtone à établir des partenariats, est une initiative importante du programme « Partenariats de travail ».



2 La trousse

La présente trousse documentaire vise à favoriser l'établissement de partenariats mutuellement avantageux entre les organismes autochtones et non autochtones en Ontario. L'efficacité des divers mécanismes permettant de réaliser des partenariats fructueux est fonction du contexte. À ce titre, la présente trousse doit être considérée comme un guide dont les organismes et ensembles de partenaires s'inspireront pour établir leur propre plan d'action.

La présente trousse doit être considérée comme un guide

1. Objet

La présente trousse est conçue pour :

- aider les entreprises et les communautés autochtones et leurs partenaires du secteur privé à établir et à maintenir des partenariats mutuellement avantageux;
- expliquer ce que sont les partenariats et leur importance;
- expliquer qui sont les partenaires et leur mode de fonctionnement;
- faire comprendre le processus de partenariat, notamment les étapes précises à suivre pour amorcer et établir un partenariat.

2. Destinataires

La trousse vise à aider les organismes autochtones et non autochtones à élaborer des partenariats.

Différents genres d'organismes peuvent s'en servir, mais elle est surtout destinée à ceux qui ont déjà envisagé d'établir des partenariats mais qui ne s'y sont pas encore engagés.

Au sein de la communauté autochtone, la présente trousse d'information aidera les membres des Premières nations, les Métis, les groupes de femmes autochtones, les organismes autochtones urbains, les Inuit et les jeunes autochtones ainsi que les entreprises autochtones qui veulent établir ou élargir des partenariats avec le secteur privé.

Chez les non-Autochtones, la présente trousse est destinée aux entreprises de toute taille qui œuvrent dans différents secteurs de l'économie.

La présente trousse documentaire témoigne de la diversité de la population autochtone et du secteur privé en Ontario. Elle reflète également les différences régionales, particulièrement entre le Nord et le Sud de la province.

3. Comment utiliser la trousse

La trousse documentaire répond à trois questions essentielles concernant les partenariats :

- Premièrement, elle explique la ***raison d'être*** des partenariats. Le chapitre 3 examine les facteurs qui sous-tendent l'augmentation du nombre de partenariats commerciaux entre les organismes autochtones et non autochtones.

- Deuxièmement, elle explique ***qui sont les partenaires.*** Le chapitre 4 décrit les partenaires autochtones éventuels et le chapitre 5 décrit le secteur des entreprises non autochtones en Ontario. Le chapitre 6 explore et démythifie certaines idées reçues concernant les deux partenaires.

- Troisièmement, elle décrit ***comment établir des partenariats.*** Le chapitre 7 décrit les principales étapes à suivre dans le processus de partenariat, donnant des renseignements pratiques sur ce qu'il faut faire et les erreurs à éviter.

La trousse décrit également l'expérience ontarienne en ce qui concerne l'établissement de partenariats. Le chapitre 8 présente un certain nombre d'études de cas qui décrivent des partenariats réussis entre des organismes autochtones et non autochtones de l'Ontario.

Comme la présente trousse d'information se veut la première étape d'un partenariat, le chapitre 9 donne différentes sources d'aide et des renseignements supplémentaires qui pourront aider tous les partenaires éventuels.

La présente trousse a pour but de guider différents organismes vers l'établissement de partenariats. Comme elle est modulaire, il n'est ***pas nécessaire*** de la lire du début à la fin. Des renvois aux chapitres pertinents sont inclus afin d'orienter rapidement et efficacement les lecteurs vers les renseignements dont ils ont besoin.

Enfin, la trousse se veut pratique. Elle contient des aide-mémoire à consulter lors de l'élaboration d'un partenariat, et donne des conseils utiles sur les moyens d'assurer la réussite du processus de partenariat.

3 Raison d'être et potentiel des partenariats

1. Qu'est-ce qu'un partenariat entre Autochtones et secteur privé?

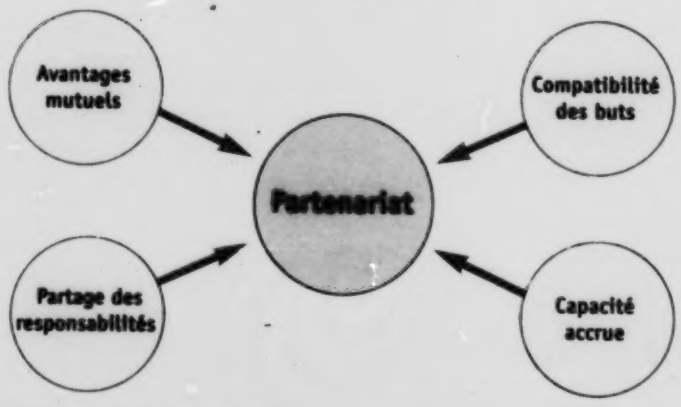
Les partenariats n'ont de sens que si chaque partenaire en ressort plus fort

Essentiellement, il s'agit d'une entente conclue entre deux partenaires qui conviennent de combiner leurs ressources afin d'atteindre des objectifs mutuels précis.

Certains partenariats sont fondés sur un contrat commercial en bonne et due forme. Dans d'autres cas, le partenariat peut prendre la forme d'une relation moins formelle, telle qu'une collaboration à une activité ou un projet particulier.

Chaque partenariat est unique car il est le reflet de tous les partenaires, de leurs buts et du contexte dans lequel ils œuvrent. En général, tous les partenariats comprennent quatre éléments communs qui les différencient des autres genres de relations.

Figure 1 Qualités générales des partenariats



Voir également

- Mythes et idées fausses – chapitre 6
- Exemples de partenariats – chapitre 8

Avantages mutuels : Les partenariats donnent des résultats dont profite chaque partie.

Partage des responsabilités : Un partenariat signifie que les deux parties affectent des ressources et partagent les risques.

Compatibilité des buts : Dans un partenariat, les partenaires ont des buts compatibles, sinon communs. Idéalement, il existe un lien stratégique entre les partenaires.

Capacité accrue : Les partenariats permettent aux parties de faire plus de choses ensemble qu'elles n'en feraient seules.

Les partenariats constituent un moyen d'arriver à une fin, non une fin en soi. Un partenariat efficace ouvre de nouveaux débouchés, ce qui en retour permet à chaque partenaire d'atteindre ses buts. Il aide les partenaires à mobiliser des ressources et leur permet de bâtir des capacités que chaque partenaire aurait de la difficulté à mobiliser et à développer seul. La route qui conduit au partenariat n'est pas toujours facile; elle est parsemée d'obstacles et de contraintes des deux côtés, mais comme en témoigne le nombre sans cesse croissant de partenariats, il est possible d'obtenir de bons résultats.

Facteurs essentiels au succès

- Relations fondées sur les principes d'honnêteté, de partage et de bienveillance
- Respect mutuel
- Connaissance et compréhension mutuelles
- Confiance réciproque
- Buts explicites
- Rôles et responsabilités clairement définis
- Communication et dialogue ouverts
- Créativité
- Souplesse
- Engagement soutenu

2. Genres de partenariats

Les partenariats entre les Autochtones et le secteur privé prennent différentes formes :

Voir également

- Mythes et idées fausses - chapitre 6
- Exemples de partenariats - chapitre 8

Avantages mutuels : Les partenariats donnent des résultats dont profite chaque partie.

Partage des responsabilités : Un partenariat signifie que les deux parties affectent des ressources et partagent les risques.

Compatibilité des buts : Dans un partenariat, les partenaires ont des buts compatibles, sinon communs. Idéalement, il existe un lien stratégique entre les partenaires.

Capacité accrue : Les partenariats permettent aux parties de faire plus de choses ensemble qu'elles n'en feraient seules.

Les partenariats constituent un moyen d'arriver à une fin, non une fin en soi. Un partenariat efficace ouvre de nouveaux débouchés, ce qui en retour permet à chaque partenaire d'atteindre ses buts. Il aide les partenaires à mobiliser des ressources et leur permet de bâtir des capacités que chaque partenaire aurait de la difficulté à mobiliser et à développer seul. La route qui conduit au partenariat n'est pas toujours facile; elle est parsemée d'obstacles et de contraintes des deux côtés, mais comme en témoigne le nombre sans cesse croissant de partenariats, il est possible d'obtenir de bons résultats.

Facteurs essentiels au succès

- ✓ Relations fondées sur les principes d'honnêteté, de partage et de bienveillance
- ✓ Respect mutuel
- ✓ Connaissance et compréhension mutuelles
- ✓ Confiance réciproque
- ✓ Buts explicites
- ✓ Rôles et responsabilités clairement définis
- ✓ Communication et dialogue ouverts
- ✓ Créativité
- ✓ Souplesse
- ✓ Engagement soutenu

2. Genres de partenariats

Les partenariats entre les Autochtones et le secteur privé prennent différentes formes :

- Ils peuvent être structurés de diverses façons au moyen d'un éventail de cadres juridiques ou contractuels.
- Leur portée peut varier. Il peut s'agir d'entreprises polyvalentes ou spécifiques.
- Les objectifs des partenariats peuvent varier et être adaptés à différents secteurs et à différentes fonctions.
- De nombreux types d'organismes peuvent former des partenariats. Les partenaires peuvent être de petites ou de grandes entreprises ou encore des organismes à but lucratif ou non lucratif, qui évoluent en milieu urbain ou rural ou en région éloignée.

En général, un partenariat entre dans l'une ou l'autre des catégories suivantes : entreprise commune, alliance stratégique ou partenariat global.

Entreprises communes : Forme de partenariat en vertu de laquelle une nouvelle entité juridique est créée pour réaliser un objectif ou un ensemble d'objectifs précis. On en retrouve dans différents secteurs de l'économie, et elles supposent habituellement des accords complexes de longue durée.

Alliances stratégiques : L'objet des alliances stratégiques est habituellement plus spécifique. Les partenaires demeurent légalement distincts mais conviennent de collaborer dans des domaines précis comme le développement de l'emploi, la sous-traitance, la commercialisation, la prestation de services, le développement de technologies, etc.

Partenariats globaux : Dans ce genre de partenariat, les partenaires demeurent des entités légalement distinctes mais s'engagent à collaborer dans un certain nombre de secteurs interreliés. Les partenariats globaux font souvent intervenir des activités de développement communautaire et économique à long terme.

Voir également

- Exemples de partenariats - chapitre 8

Le tableau 1 illustre différents types de partenariats qui ont été établis entre des communautés autochtones et des entreprises de l'Ontario. La plupart sont décrits plus en détail au chapitre 8 - *Exemples de partenariats.*

Tableau 1 Partenariats

Forme	Description	Types	Exemples
Entreprises communes	• Les partenaires forment une nouvelle entité juridique • La nouvelle entité réalise un objectif ou un ensemble d'objectifs spécifiques	• Fabrication • Commercialisation et production	• Batchewana Band Industries et Advanced Thermodynamics Corporation
Alliances stratégiques	• Chaque partenaire demeure légalement distinct • Les partenaires s'engagent à collaborer dans un secteur clé	• Emploi • Prestation de services • Commercialisation • Développement de produits • Construction	• Miziwe Biik et Toronto Trade Council • Union Gas et Six Nations Natural Gas • Abenaki Associates et ACCPAC • Iroquois Cranberry Growers et Stoney Ridge Cellars
Partenariats globaux	• Chaque partenaire demeure légalement distinct • Les partenaires s'engagent à collaborer dans plusieurs secteurs	• Développement communautaire • Exploitation des ressources • Aménagement d'infrastructures	• Bowater et Weyerhaeuser et Première nation Waabigon Saaga'igan • Entente Musselwhite

3. Pourquoi les partenariats gagnent-ils en popularité?

Six facteurs expliquent l'importance accrue des partenariats chez les Autochtones et dans le secteur privé :

Autosuffisance économique des Autochtones

Les partenariats avec le secteur privé peuvent aider les communautés et les entrepreneurs autochtones à établir les capacités et les institutions dont ils ont besoin pour parvenir à l'autosuffisance économique.

[redacted]

- Exemples de partenariats - chapitre 8

Le tableau 1 illustre différents types de partenariats qui ont été établis entre des communautés autochtones et des entreprises de l'Ontario. La plupart sont décrits plus en détail au chapitre 8 - *Exemples de partenariats.*

Tableau 1 Partenariats

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
Entreprises communes	• Les partenaires forment une nouvelle entité juridique • La nouvelle entité réalise un objectif ou un ensemble d'objectifs spécifiques	• Fabrication • Commercialisation et production	• Batchewana Band Industries et Advanced Thermodynamics Corporation
Alliances stratégiques	• Chaque partenaire demeure légalement distinct • Les partenaires s'engagent à collaborer dans un secteur clé	• Emploi • Prestation de services • Commercialisation • Développement de produits • Construction	• Miziwe Biik et Toronto Trade Council • Union Gas et Six Nations Natural Gas • Abenaki Associates et ACCPAC • Iroquois Cranberry Growers et Stoney Ridge Cellars
Partenariats globaux	• Chaque partenaire demeure légalement distinct • Les partenaires s'engagent à collaborer dans plusieurs secteurs	• Développement communautaire • Exploitation des ressources • Aménagement d'infrastructures	• Bowater et Weyerhaeuser et Première nation Waabigon Saaga'igan • Entente Musselwhite

3. Pourquoi les partenariats gagnent-ils en popularité?

Six facteurs expliquent l'importance accrue des partenariats chez les Autochtones et dans le secteur privé :

Autosuffisance économique des Autochtones

Les partenariats avec le secteur privé peuvent aider les communautés et les entrepreneurs autochtones à établir les capacités et les institutions dont ils ont besoin pour parvenir à l'autosuffisance économique.

Occasions d'affaires

De nombreuses entreprises non autochtones sont intéressées par les partenariats en raison des débouchés de plus en plus nombreux qu'offrent les marchés autochtones. La croissance de la population, l'expansion de l'entrepreneuriat autochtone et l'accroissement de la force financière résultant du règlement des revendications territoriales augmentent le pouvoir d'achat des peuples, communautés et entreprises autochtones.

Facteurs démographiques

Les partenariats peuvent aider les organismes autochtones et non autochtones à se rendre compte des occasions qui émergent des tendances démographiques. La population autochtone croît rapidement et connaît des changements spectaculaires. Ce faisant, de nouveaux marchés s'ouvrent et de nouveaux travailleurs et fournisseurs deviennent disponibles.

Accès aux ressources

Les communautés autochtones exercent de plus en plus d'influence sur l'accès aux ressources grâce aux processus d'autorisations environnementales et de délivrance de permis. Les partenariats peuvent contribuer à obtenir le soutien communautaire nécessaire à l'exploitation des ressources et à d'autres utilisations des terres.

Responsabilisation sociale et environnementale

En vertu de nouvelles normes, l'on s'attend de plus en plus à ce que les entreprises non seulement aient un bon rendement financier, mais également qu'elles fassent preuve de conscience sociale et environnementale. Les partenariats peuvent donc aider les entreprises à se responsabiliser et à afficher de bons résultats financiers, sociaux et environnementaux.

- Avantages des partenariats pour les peuples autochtones - chapitre 3
- Avantages des partenariats pour les entreprises non autochtones - chapitre 3
- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4

Politiques gouvernementales et lois

Les gouvernements s'emploient activement à promouvoir les partenariats entre les organismes autochtones et non autochtones, notamment par l'entremise de politiques, de stratégies telles que la stratégie ontarienne « Une économie autochtone plus vigoureuse » et la stratégie fédérale « Rassembler nos forces », d'accords d'autorisation dans le secteur des ressources et de pratiques d'emploi et d'approvisionnement.

4. Rôle des partenariats dans le développement économique autochtone

Le développement économique chez les Autochtones est guidé par trois objectifs :

- parvenir à l'autosuffisance;
- améliorer la situation socioéconomique de la population autochtone;
- conserver et renforcer la culture, les valeurs et les langues traditionnelles et, par ricochet, veiller à ce qu'elles soient prises en compte dans les approches au développement.

Le développement économique est multidimensionnel. Par exemple, le renforcement des possibilités de développement communautaire par l'éducation, la formation et la création d'institutions est une priorité. Depuis quelques années, on s'emploie à promouvoir et à établir des entreprises dans le but de prendre en charge le processus de développement économique, ce qui suppose :

- le développement de petites entreprises appartenant à des particuliers autochtones;
- l'établissement d'entreprises communautaires;
- l'établissement d'une économie mixte composée de petites entreprises et d'entreprises communautaires.

Les alliances, les partenariats et les entreprises communes entre des organismes autochtones et non autochtones favorisent également le

développement d'entreprises qui peuvent être compétitives et rentables à long terme. De ce fait, elles peuvent être un instrument, parmi tout un éventail d'options, permettant d'atteindre des buts liés au développement économique des Autochtones.

Par ailleurs, de nombreux organismes autochtones hésitent à s'engager dans des partenariats avec le secteur privé. Dans de nombreuses communautés, il règne une méfiance issue d'expériences passées. On s'inquiète également des effets que les partenariats entre les Autochtones et le secteur privé peuvent avoir sur les valeurs traditionnelles, d'attentes incompatibles et de problèmes opérationnels.

Les partenariats n'ont de sens que si chaque partenaire en ressort plus fort. Dans le cas contraire, d'autres solutions de développement économique peuvent être plus appropriées. Cependant, d'après l'expérience de nombreuses communautés et entreprises autochtones, les avantages des partenariats avec le secteur privé l'emportent sur les problèmes et les risques.

- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Comment établir un partenariat - chapitre 7
- Exemples de partenariats - chapitre 8

5. Avantages des partenariats pour les peuples autochtones

Les partenariats peuvent favoriser le développement communautaire durable en :

- contribuant à l'établissement d'institutions et d'infrastructures qui favorisent l'autosuffisance et le contrôle économiques;
- élargissant et diversifiant la base économique de la communauté;
- offrant des possibilités d'emploi et de formation professionnelle à long terme;
- favorisant la création d'entreprises génératrices de richesse qui peuvent investir et prendre de l'expansion;
- transférant l'expertise en gestion et le savoir-faire technique applicable dans de nombreux secteurs;
- augmentant le contrôle de l'économie locale et régionale.

Les partenariats peuvent aider à renforcer les capacités commerciales des Autochtones en :

- mettant à contribution les ressources et capacités existantes;
- améliorant l'accès au capital et aux ressources financières;
- assurant la formation des travailleurs;
- transférant de nouveaux procédés et technologies;
- favorisant l'innovation;
- développant les compétences et l'expertise en gestion.

Les partenariats peuvent accroître l'accès des Autochtones aux marchés en :

- transférant les connaissances sur les marchés;
- améliorant la compétitivité en vue de l'obtention de plus gros contrats;
- permettant d'accroître la capacité de servir plus de clients;
- augmentant les chances de profiter des occasions d'approvisionnement du gouvernement.

- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Comment établir un partenariat - chapitre 7
- Exemples de partenariats - chapitre 8

6. Avantages des partenariats pour les entreprises non autochtones

Les partenariats peuvent améliorer l'accès des entreprises non autochtones aux marchés autochtones en :

- les aidant à comprendre les clients autochtones;
- améliorant leur capacité d'atteindre le marché autochtone;
- leur permettant d'offrir des services de meilleure qualité et moins coûteux à ce marché;
- créant des moyens de profiter des occasions d'approvisionnement du gouvernement.

Les partenariats offrent aux entreprises un meilleur accès aux nouvelles ressources et capacités en :

- mettant à contribution le marché du travail autochtone en pleine expansion, maintenant et dans l'avenir;
- trouvant de nouveaux fournisseurs locaux;
- favorisant l'acquisition de nouvelles connaissances et expertises qui peuvent aider à améliorer les valeurs de l'entreprise.

Les partenariats aident les entreprises à obtenir le soutien et l'acceptation de la collectivité en :

- améliorant la continuité et la stabilité des activités en territoire autochtone traditionnel;
- améliorant la réputation de l'entreprise;
- favorisant l'obtention du soutien communautaire autochtone pour les activités locales;
- favorisant l'exploitation des terres et des ressources à des fins qui sont mutuellement bénéfiques.

- Le secteur privé - chapitre 5
- Comment établir un partenariat - chapitre 7
- Exemples de partenariats - chapitre 8
- Ressources

Fiscalité

Conseil

Certains types de partenariats entre les organismes autochtones et non autochtones peuvent comporter des avantages fiscaux. L'imposition des peuples et des entreprises des Premières nations est complexe. Il est essentiel de consulter des experts à ce sujet.

4 Les partenaires : Les peuples autochtones de l'Ontario

Pour assurer la réussite d'un partenariat, il est important, voire essentiel, de comprendre qui sont les partenaires. Des renseignements descriptifs et des statistiques peuvent fournir des connaissances de base concernant les peuples, les communautés et les entreprises autochtones, mais des renseignements contextuels sont également requis pour expliquer les perspectives, les attentes, les contraintes et les protocoles des partenaires autochtones éventuels. L'ensemble de ces renseignements aidera à bâtir des relations avec les chefs de file des entreprises et des communautés autochtones.

Pour assurer la réussite d'un partenariat, il est important, voire essentiel, de comprendre la diversité des peuples autochtones de l'Ontario

1. Aperçu démographique

La population autochtone ontarienne se compose de divers groupes et organismes culturels et politiques.

Les peuples autochtones sont les descendants des premiers habitants de l'Amérique du Nord. En vertu de la Constitution canadienne, les peuples autochtones comprennent les Indiens, les Métis et les Inuit. En Ontario, les Indiens et les Métis constituent de loin les groupes les plus importants. Depuis les années 1970, l'expression « peuples des Premières nations » tend à remplacer le mot « Indiens ».

Les peuples autochtones se définissent également en fonction de leur identité culturelle et nationale. En Ontario, on retrouve un certain nombre de groupes culturels et nationaux, notamment les Miyew (Cris), les Anishnaabes* (Ojibways, Pottawatomis,

* Ce mot peut s'écrire de différentes façons. Pour les besoins de la présente trousse, la graphie « Anishnaabe » a été retenue.

Chippewas, Odawas, Algonquins et Mississaugas), les Oji-Cris, les Haudenosaunis (Iroquois - Mohawks, Onondagas, Oneidas, Cayugas, Tuscaroras et Senecas), les Métis et les Inuit.

Voir également

- Ressources

Ces identités culturelles sont très importantes pour les peuples autochtones. Elles représentent différents patrimoines, langages, pratiques culturelles, croyances spirituelles et secteurs géographiques. De nombreux aspects de la culture autochtone traditionnelle, notamment les langues autochtones, sont revitalisés aujourd'hui. Par exemple, le cri et l'ojibway sont les langues principales dans de nombreuses collectivités du Nord de l'Ontario et sont souvent utilisés comme langues de travail.

Identité autochtone Conseil

La façon la plus appropriée d'identifier une personne d'ascendance autochtone n'est pas toujours évidente. Dans le doute, la meilleure façon de procéder pourrait simplement consister à demander : « D'où venez-vous? »

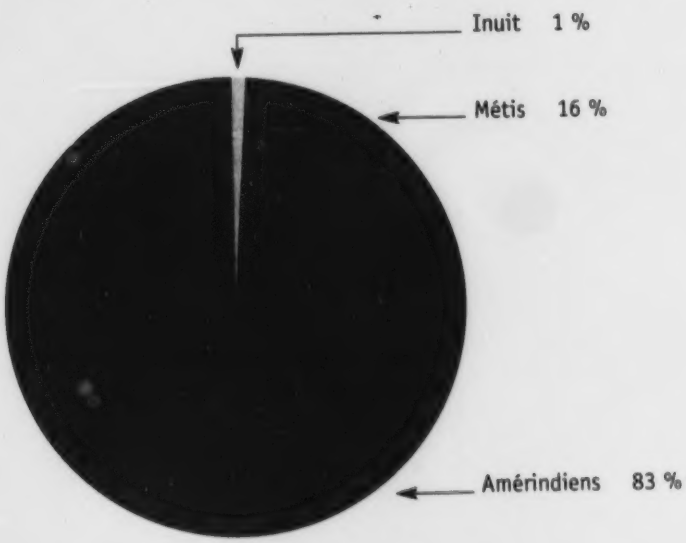
Population

Selon le recensement de 1996, il y a 141 500 Autochtones en Ontario, soit 1,3 % de la population totale de la province. *Il est important de souligner que les chiffres du recensement sont incomplets; ils ne comprennent pas toute la population autochtone.*

- Les Amérindiens constituent le groupe le plus important, représentant plus de 80 % de la population autochtone. Environ la moitié de ce groupe vit dans des réserves dans des communautés des Premières nations.
- Les chiffres du recensement révèlent qu'environ 22 800 personnes s'identifient comme étant de descendance métisse.
- Quelque 1 300 Inuit résident en Ontario.

L'Ontario compte la plus importante population autochtone de toutes les provinces et des territoires, représentant 17,7 % du total canadien.

Figure 2 Population autochtone de l'Ontario par groupe, 1996



Source : Statistique Canada - Recensement de 1996

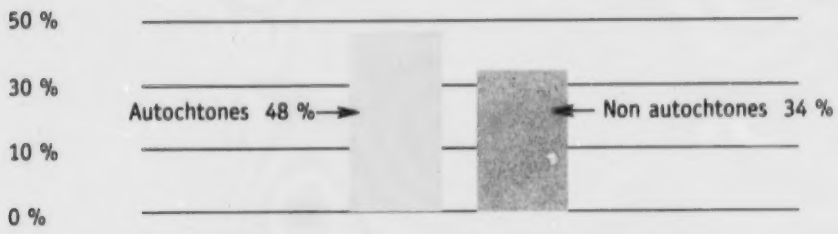
Comme le reste des Ontariennes et des Ontariens, les Autochtones sont répartis partout en Ontario, mais ils sont davantage concentrés dans le Nord. Environ la moitié des Indiens inscrits résident dans des réserves. Les Métis vivent en région rurale ou dans les centres urbains. Globalement, plus d'Autochtones vivent dans des centres urbains qu'en milieu rural ou dans des réserves.

Dans de nombreux centres urbains du Nord de l'Ontario, les Autochtones représentent une partie importante, et sans cesse croissante, de la population. Par exemple, selon le recensement de 1996, ils représentaient plus de 5,9 % de la population de Thunder Bay. Dans le Sud, Ottawa-Hull et Toronto comptent d'importantes populations autochtones. Selon le Native Canadian Centre of Toronto, entre 40 000 et 60 000 Autochtones vivent dans la région du grand Toronto.

Population et croissance de la population active

La population autochtone de l'Ontario est jeune et croît rapidement. En 1996, elle était de 10 ans plus jeune en moyenne que la population en général. Au cours des deux prochaines décennies, cette tendance se reflétera dans la croissance importante de la population autochtone en âge de travailler. D'ici 2006, le nombre d'Autochtones âgés de 35 à 54 ans, le groupe où se trouve la majorité de la population en âge de travailler, aura connu une croissance de 41 %.

Figure 3 Population autochtone et non autochtone âgée de moins de 25 ans, 1996



Source : Statistique Canada - Recensement de 1996

La majeure partie de la croissance que connaît la population autochtone procède d'un taux de fécondité plus élevé. En 1996, on comptait 491 Autochtones de moins de cinq ans par 1 000 femmes autochtones en âge d'avoir des enfants, ce qui était 70 % supérieur au ratio de la population en général, qui était de 290 enfants par 1 000 femmes.

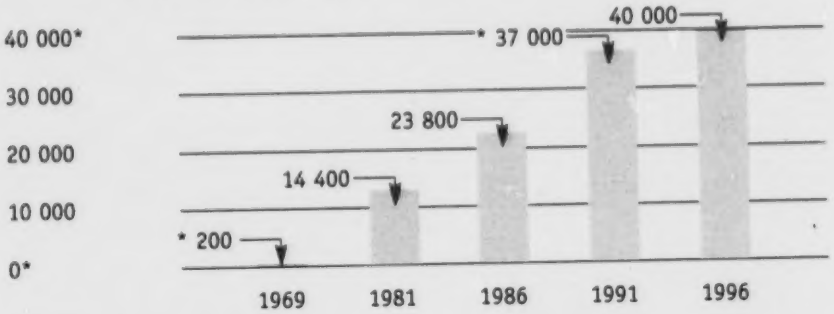
En outre, une partie de la croissance de la population autochtone découle de la décision du gouvernement fédéral en 1985 de modifier la *Loi sur les Indiens* afin d'en supprimer les parties qui étaient discriminatoires, notamment envers les femmes qui perdaient leur statut d'Indiennes si elles se mariaient avec une personne qui n'avait pas le statut d'Indien. Depuis 1985, quelque 190 000 personnes de partout au Canada ont demandé leur rétablissement et environ 130 000 ont reçu leur statut. Beaucoup de ces personnes sont retournées vivre dans des réserves des Premières nations.

Scolarité

Bien que le niveau de scolarité des Autochtones soit inférieur aux moyennes provinciales, il augmente constamment. Ainsi, les Autochtones de moins de 25 ans sont maintenant aussi susceptibles que les non-Autochtones d'avoir suivi une formation professionnelle ou d'avoir terminé des études secondaires.

Le nombre d'Autochtones ayant suivi des cours de palier postsecondaire a connu une hausse marquée au cours des trois dernières décennies. On compte maintenant 40 000 Autochtones en Ontario ayant suivi des cours de palier postsecondaire, par rapport à environ seulement 200 en 1969.

Figure 4 Autochtones ayant une éducation postsecondaire en Ontario, 1969-1996



* estimations

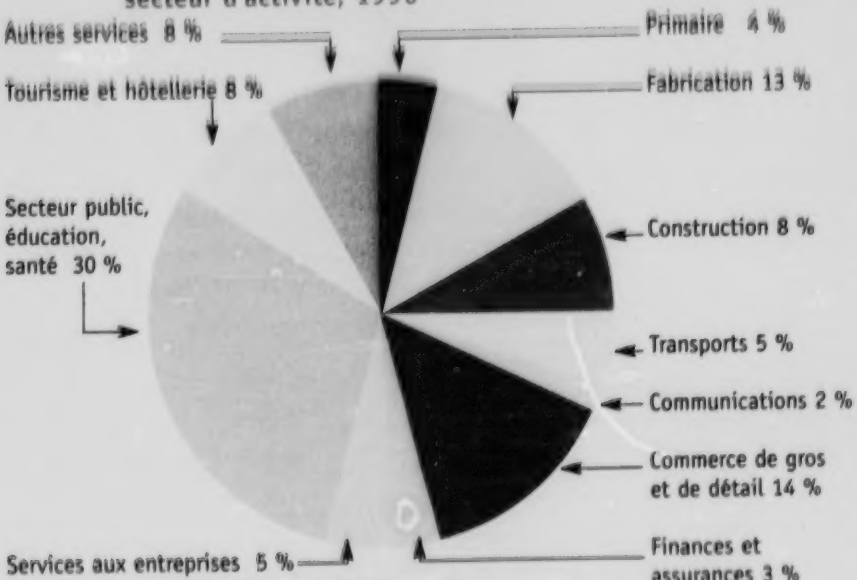
Source : Statistique Canada - Données du recensement; données du MAINC adaptées

Emploi

Selon le recensement de 1996, plus de 59 000 Autochtones étaient membres de la population active ontarienne, et 47 000 d'entre eux occupaient un emploi. Le taux de chômage chez les Autochtones est évalué à environ 20 %, soit le double du taux de chômage touchant la population non autochtone.

Les Autochtones exercent différentes professions et travaillent dans différents secteurs. Environ le tiers travaillent dans le secteur public, en éducation et dans le secteur de la santé. On retrouve également beaucoup de travailleurs autochtones dans le secteur de la fabrication, le commerce de détail et l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

Figure 5 Répartition de la population active autochtone par secteur d'activité, 1996



Source : Statistique Canada - Recensement de 1996

2. Communautés autochtones en Ontario

Premières nations

On dénombre 134 Premières nations en Ontario; leurs communautés sont de taille variable mais la plupart comptent moins de 500 personnes vivant dans des réserves.

Elles sont réparties dans toutes les régions de l'Ontario, mais surtout dans le Nord. Les occasions de développement économique des différentes communautés des Premières nations, et leurs expériences à ce chapitre, peuvent varier de façon significative, selon leur emplacement.

Voir également

Variations régionales de l'économie autochtone - chapitre 6

- *L'éloignement représente un défi pour de nombreuses communautés des Premières nations, particulièrement dans le Grand Nord ontarien. Dans la région située au nord du 51e parallèle, 30 Premières nations sont accessibles à longueur d'année par avion seulement.*

- Par contre, les communautés des Premières nations du Sud et du Centre de l'Ontario sont situées à proximité de grands centres urbains, souvent à moins de 50 kilomètres.

- Dans le Moyen Nord, la majorité des Premières nations se trouvent à une distance de 50 à 350 kilomètres d'un centre urbain important.

Figure 6 Communautés autochtones et régions visées par des traités en Ontario

Source : Affaires indiennes et du Nord Canada, carte des Premières nations de l'Ontario

Métis

Historiquement, les ancêtres paternels des Métis étaient des employés de la Compagnie de la Baie d'Hudson et de la Compagnie du Nord-Ouest tandis que leurs ancêtres maternelles étaient des femmes indiennes de différentes nations autochtones. Aujourd'hui, les personnes qui s'identifient comme des Métis sont réparties dans toute la province.

Inuit

En Ontario, la plupart des Inuit vivent dans les centres urbains. La capitale nationale, Ottawa, compte une importante population inuit. Selon Tungasuvvingat Inuit (le centre culturel inuit d'Ottawa), plus de 600 Inuit vivent dans la région d'Ottawa.

Autochtones en milieu urbain

Le nombre d'Autochtones qui vivent dans des centres urbains a augmenté constamment au cours des quatre dernières décennies à mesure que les Autochtones se déplaçaient vers les villes en quête d'emploi, pour joindre leurs familles ou pour fréquenter l'école, entre autres raisons. On retrouve maintenant une importante population autochtone permanente vivant en milieu urbain.

Les Autochtones représentent au moins 2 % de la population dans plus de 23 centres urbains en Ontario.

Collectivités urbaines où plus de 2 % de la population est autochtone

Atikokan*	Kenora*	Sarnia
Belleville	Kirkland Lake	Sault Ste. Marie*
Cochrane*	Midland*	Sioux Lookout*
Dryden*	Moosonee*	Sudbury*
Fort Erie*	North Bay*	Thunder Bay*
Fort Frances*	Orillia	Timmins*
Geraldton*	Parry Sound*	
Hornepayne	Red Lake*	

* villes ayant un centre d'amitié

Métis

Historiquement, les ancêtres paternels des Métis étaient des employés de la Compagnie de la Baie d'Hudson et de la Compagnie du Nord-Ouest tandis que leurs ancêtres maternelles étaient des femmes indiennes de différentes nations autochtones. Aujourd'hui, les personnes qui s'identifient comme des Métis sont réparties dans toute la province.

Inuit

En Ontario, la plupart des Inuit vivent dans les centres urbains. La capitale nationale, Ottawa, compte une importante population inuit. Selon Tungasuvvingat Inuit (le centre culturel inuit d'Ottawa), plus de 600 Inuit vivent dans la région d'Ottawa.

Autochtones en milieu urbain

Le nombre d'Autochtones qui vivent dans des centres urbains a augmenté constamment au cours des quatre dernières décennies à mesure que les Autochtones se déplaçaient vers les villes en quête d'emploi, pour joindre leurs familles ou pour fréquenter l'école, entre autres raisons. On retrouve maintenant une importante population autochtone permanente vivant en milieu urbain.

Les Autochtones représentent au moins 2 % de la population dans plus de 23 centres urbains en Ontario.

Collectivités urbaines où plus de 2 % de la population est autochtone

- Atikokan*
- Belleville
- Cochrane*
- Dryden*
- Fort Erie*
- Fort Frances*
- Geraldton*
- Hornepayne
- Kenora*
- Kirkland Lake
- Midland*
- Moosonee*
- North Bay*
- Orillia
- Parry Sound*
- Red Lake*
- Sarnia
- Sault Ste. Marie*
- Sioux Lookout*
- Sudbury*
- Thunder Bay*
- Timmins*

* villes ayant un centre d'amitié

3. Entreprises autochtones en Ontario

Nombre d'entreprises

Selon Entreprise autochtone Canada, il y a environ 5 000 entreprises appartenant à des Autochtones en Ontario, dont la majeure partie se composent d'entrepreneurs autochtones qui travaillent à leur compte. Ces petites entreprises servent principalement des marchés locaux.

En outre, on retrouve un nombre de plus en plus grand d'entreprises communautaires en Ontario, dont beaucoup sont engagées dans des partenariats avec des entreprises non autochtones. Ces entreprises se retrouvent surtout dans les communautés anishnaabes et cries de l'Ontario où l'idée de combiner les entreprises communautaires et celles qui appartiennent à des intérêts privés est bien reçue. En revanche, les communautés iroquoises privilégient les entreprises individuelles.

Le nombre d'entreprises autochtones connaît une augmentation importante depuis 1981, à mesure que de nouvelles entreprises communautaires voient le jour et que de jeunes entrepreneurs autochtones se lancent en affaires.

On retrouve des entreprises autochtones dans toutes les régions de l'Ontario. La majorité sont établies en milieu urbain, mais il en existe beaucoup dans les régions rurales et même dans des régions éloignées de l'Ontario.

Taille des entreprises

À l'instar d'autres entreprises de l'Ontario, les entreprises autochtones sont généralement très petites et exploitées par leur propriétaire. Environ la moitié des entreprises autochtones n'ont pas d'employés à plein temps. Dans les autres, on compte au moins une employée ou un employé permanent à plein temps et parfois du personnel à temps partiel ou occasionnel.

Les entreprises communautaires et celles issues de partenariats avec des entreprises non autochtones sont plus grosses. Elles sont établies par les Premières nations pour favoriser le développement économique et commercial, qui représente une priorité pour les gouvernements des Premières nations en Ontario.

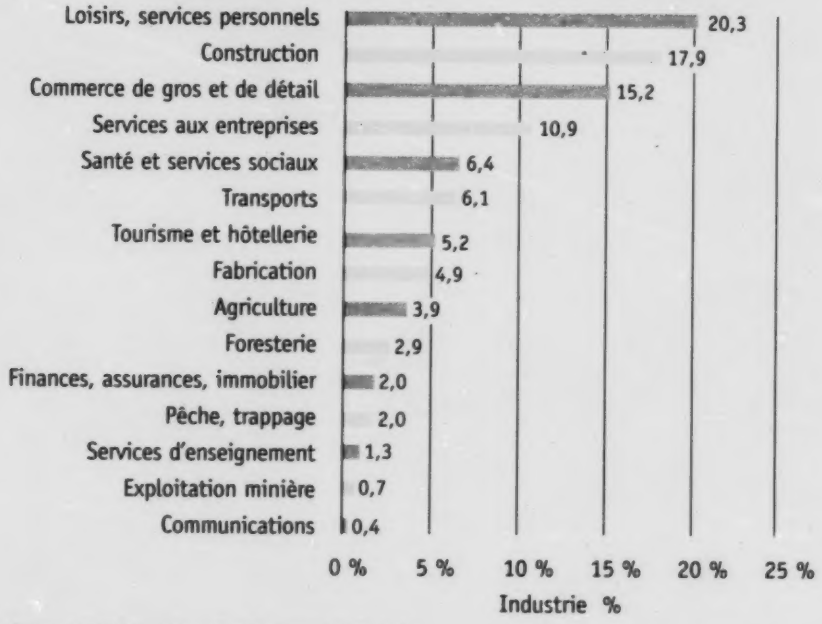
Secteurs d'activité

Les entrepreneurs autochtones sont présents dans divers secteurs économiques.

Les activités traditionnelles comme la chasse, la pêche et le trappage demeurent importantes, mais de plus en plus d'Autochtones œuvrent dans le secteur du savoir, notamment en informatique, conception de logiciels et technologies environnementales. Les services informatiques constituent le secteur d'activité autochtone qui connaît la croissance la plus rapide depuis quelques années.

Les entreprises autochtones participent également de plus en plus aux activités touristiques liées aux attractions culturelles, à l'écotourisme et aux excursions en milieu sauvage. On estime à plus de 400 le nombre d'entreprises autochtones qui exercent des activités reliées au tourisme.

Figure 7 Autochtones travaillant à leur compte en Ontario
Répartition selon l'industrie, en pourcentage



Source : Statistique Canada - Recensement de 1996

Propriété des entreprises autochtones

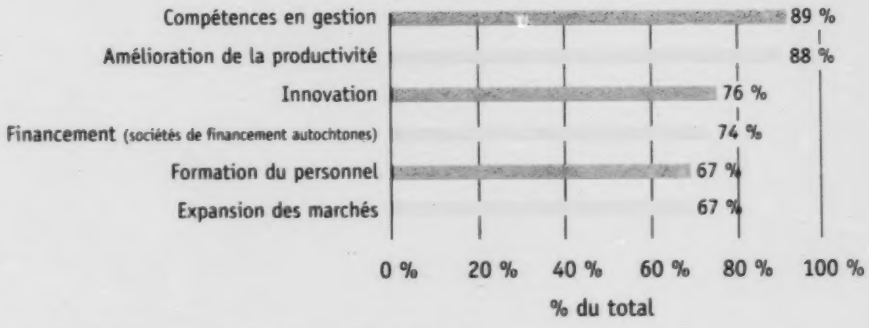
La plupart des entreprises autochtones appartiennent à des hommes, mais le nombre d'entrepreneurs augmente plus rapidement chez les femmes que chez les hommes. Le nombre de travailleuses indépendantes croît deux fois plus rapidement chez les Autochtones que chez les Canadiennes en général.

Les jeunes entrepreneurs autochtones âgés de moins de 30 ans représentent 19 % des travailleurs indépendants autochtones. Les jeunes Autochtones sont presque deux fois plus susceptibles de devenir des entrepreneurs que les jeunes Canadiens.

Priorités des entreprises

Selon l'enquête sur les entreprises autochtones de 1996, une enquête statistique nationale menée auprès de plus de 1 000 entreprises autochtones, les entrepreneurs autochtones ont une bonne idée de ce qu'il faut pour diriger une entreprise et sont disposés à faire en sorte qu'eux et leur personnel possèdent les connaissances et les compétences nécessaires.

Figure 8 Priorités des entreprises autochtones



Source : Enquête sur les entreprises autochtones de 1996

4. Variations régionales de l'économie autochtone

Il y a des différences régionales marquées entre les communautés autochtones et les Premières nations de l'Ontario sur le plan économique. La présente section résume certaines de ces différences dans quatre régions de la province, et indique également les possibilités de partenariats entre les Autochtones et le secteur privé.

Le Grand Nord

Description : Aux fins de la présente trousse d'information, le « Grand Nord » désigne la région de l'Ontario située au nord du 51e parallèle. Bon nombre de communautés autochtones de cette région sont éloignées et accessibles uniquement par voie aérienne. Les Autochtones qui y vivent sont surtout de souche anishnaabe, crie et oji-crie.

Économie : L'économie est mixte. Elle comprend les activités traditionnelles que sont la chasse, la pêche et le trappage ainsi que des activités économiques non traditionnelles. Le secteur public local est une source importante d'emplois rémunérés. Le secteur privé autochtone tend à être moins développé. Cependant, un certain nombre de partenariats entre organismes autochtones et non autochtones commencent à émerger, particulièrement dans le secteur des ressources. L'industrie du tourisme est petite, mais en croissance.

Possibilités : D'autres possibilités de partenariat existent dans les secteurs de la foresterie, de l'exploitation minière, du tourisme et du développement de l'infrastructure.

Le Moyen Nord

Description : Le « Moyen Nord » désigne la région située au nord du lac Nipissing jusqu'au 51e parallèle. Les communautés autochtones de ces régions sont surtout des Anishnaabes, mais on y retrouve aussi quelques communautés cries.

Économie : L'économie du Moyen Nord est mixte, comprenant des activités économiques traditionnelles et non traditionnelles. Le secteur des ressources crée beaucoup d'emplois rémunérés. On retrouve de plus en plus d'entreprises autochtones dans une variété de secteurs économiques. Des partenariats commerciaux entre organismes autochtones et non autochtones ont émergé dans les secteurs de la fabrication, de la foresterie, du tourisme et de l'énergie.

Possibilités : Les nouvelles possibilités de partenariat reflètent le profil de l'économie globale de la région. Les secteurs des ressources, de la fabrication et des services présentent tous un potentiel de nouveaux partenariats.

Le Sud et le Centre

Description : La région du Sud et du Centre de l'Ontario désigne le secteur qui longe le corridor Windsor-Ottawa, en direction nord jusqu'au lac Nipissing. Les communautés autochtones qu'on retrouve dans ces régions sont surtout les Anishnaabes et les Iroquois.

Économie : Les économies autochtones du Sud de l'Ontario sont également mixtes. Les emplois rémunérés et l'entrepreneuriat sont prédominants dans le Sud, les activités économiques traditionnelles y étant plus rares. La base de terres et de ressources y est plus limitée que dans le Grand Nord ou le Moyen Nord. Dans cette région, beaucoup de communautés autochtones rurales sont situées à proximité de grands centres urbains, qui représentent une source d'emplois rémunérés pour de nombreux Autochtones qui font la navette entre leur communauté et leur travail. Le secteur privé autochtone se développe dans cette région, avec des entreprises qui appartiennent à des particuliers et à des communautés. On retrouve également un nombre croissant de partenariats commerciaux entre organismes autochtones et non autochtones dans des secteurs aussi diversifiés que la construction, la prestation de services, la haute technologie et le tourisme.

Possibilités : Des occasions de partenariat s'offrent notamment dans les secteurs de la technologie, de la fabrication, du tourisme et de l'agriculture.

Le milieu urbain

Description : Un nombre sans cesse croissant d'Autochtones vivent en milieu urbain parmi une importante population non autochtone. Ces Autochtones présentent une grande diversité quant à leur origine et à leur situation socioéconomique.

Économie : Beaucoup d'Autochtones des milieux urbains sont économiquement défavorisés comparativement à la population non autochtone. Par ailleurs, il y a de plus en plus d'entrepreneurs et de professionnels autochtones de classe moyenne dans de nombreux secteurs de l'économie urbaine. Des partenariats ont été constitués dans les domaines de la construction, de la fabrication, des logiciels et des services aux entreprises.

- Exemples de partenariats - chapitre 8
- Collectivités urbaines où plus de 2 % de la population est autochtone - chapitre 4

Possibilités : Il y a des possibilités de partenariat entre organismes autochtones et non autochtones dans le secteur des services aux entreprises, la construction, les industries culturelles (film, radio, télévision, arts) et la mode.

5. Enjeux historiques et contemporains touchant les Autochtones

Les relations entre les peuples autochtones et le reste de la population ontarienne reposent sur des facteurs historiques et contemporains. Les entreprises qui veulent trouver un partenaire commercial dans les communautés autochtones doivent se familiariser avec ces facteurs.

Contexte historique

Les Autochtones envisagent les partenariats en tenant compte du contexte historique. La sensibilisation à l'histoire des Autochtones favorise la compréhension entre les différents partenaires en plus de contribuer à dissiper les mythes et les idées fausses. Elle favorise également le développement de relations respectueuses.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Il existe de nombreuses sources de renseignements sur les questions touchant les Autochtones et le contexte historique; l'une des plus importantes est le *Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, publié en 1996.

Dans les points saillants de son rapport, la Commission royale fait l'observations suivante sur l'évolution des relations entre les peuples autochtones et non autochtones (voir l'encadré) :

La relation entre les Autochtones et les non-Autochtones est passée par quatre étapes :

- **Il y a eu une époque pendant laquelle les Autochtones et les non-Autochtones vivaient sur des continents distincts et ignoraient tout de l'existence des uns et des autres.**
- **Après les premières années de contact, des relations fragiles, fondées sur la paix, l'amitié et une égalité approximative, ont acquis force de loi grâce à la conclusion de traités.**
- **Le pouvoir a ensuite basculé en faveur des non-Autochtones et de leurs gouvernements. Les Autochtones se sont alors trouvés chassés d'une grande partie de leurs terres et ont été soumis à des mesures destinées à les civiliser et à leur faire acquérir les mœurs européennes.**
- **Il y a enfin l'étape actuelle - une période de rétablissement pour les Autochtones et leurs cultures, une période d'examen critique de notre relation, une période de renégociation et de renouveau.**

Source : Canada, Commission royale sur les peuples autochtones,
À l'aube d'un rapprochement : Points saillants du Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones,
N° de cat. Z1-1991/1-6F
ISBN 0-662-81542-4

Reproduit avec l'autorisation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 2001.

Le texte complet des points saillants du rapport de la Commission, intitulé *À l'aube d'un rapprochement : Points saillants du Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, est accessible au site www.ainc-inac.gc.ca/ch/rcap/rpt/index_f.html.

Il existe de nombreuses sources de renseignements sur les questions touchant les Autochtones et le contexte historique; l'une des plus importantes est le *Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, publié en 1996.

Dans les points saillants de son rapport, la Commission royale fait l'observations suivante sur l'évolution des relations entre les peuples autochtones et non autochtones (voir l'encadré) :

La relation entre les Autochtones et les non-Autochtones est passée par quatre étapes :

- Il y a eu une époque pendant laquelle les Autochtones et les non-Autochtones vivaient sur des continents distincts et ignoraient tout de l'existence des uns et des autres.
- Après les premières années de contact, des relations fragiles, fondées sur la paix, l'amitié et une égalité approximative, ont acquis force de loi grâce à la conclusion de traités.
- Le pouvoir a ensuite basculé en faveur des non-Autochtones et de leurs gouvernements. Les Autochtones se sont alors trouvés chassés d'une grande partie de leurs terres et ont été soumis à des mesures destinées à les civiliser et à leur faire acquérir les mœurs européennes.
- Il y a enfin l'étape actuelle - une période de rétablissement pour les Autochtones et leurs cultures, une période d'examen critique de notre relation, une période de renégociation et de renouveau.

Source : Canada, Commission royale sur les peuples autochtones.
À l'aube d'un rapprochement : Points saillants du Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones.
N° de cat. Z1-1991/1-6F
ISBN 0-662-81542-4

Reproduit avec l'autorisation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 2001.

Le texte complet des points saillants du rapport de la Commission, intitulé *À l'aube d'un rapprochement : Points saillants du Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, est accessible au site www.ainc-inac.gc.ca/ch/rcap/rpt/index_f.html.

Priorités contemporaines : aujourd'hui et demain

Les 30 dernières années ont été marquées par des changements profonds dans les relations politiques, sociales et économiques entre les Autochtones et les non-Autochtones. Certaines questions ont été réglées devant les tribunaux; d'autres ont fait l'objet de changements constitutionnels ou législatifs ou de modifications aux politiques, et d'autres encore ont été résolues par voie de négociations et de consultations.

Aujourd'hui, les partenariats entre organismes autochtones et non autochtones se font dans un contexte politique, social et économique plus global.

Priorités autochtones

Bien que chaque situation soit unique, un certain nombre de questions communes constituent des priorités pour les peuples autochtones de l'Ontario :

- Les peuples autochtones considèrent que l'accès aux terres et aux ressources est un élément important du changement social et économique. Les négociations des revendications territoriales sont un élément essentiel de ce processus. En outre, les ententes de coopération en matière de gestion des ressources constituent un autre mécanisme permettant aux Autochtones d'exercer une influence accrue sur les terres et les ressources. En Ontario, un certain nombre d'ententes de ce genre ont été conclues.

- L'autosuffisance économique est un objectif généralement partagé. Beaucoup de progrès ont été réalisés au cours des dernières années, mais le développement économique autochtone est encore fragile. Les économies autochtones ont encore besoin d'un meilleur accès au capital. En outre, les communautés autochtones reconnaissent qu'une meilleure scolarité, des attitudes positives envers l'expansion des entreprises, de meilleures compétences en gestion, une infrastructure améliorée et des améliorations dans les services de santé et le logement sont toutes importantes pour atteindre l'autosuffisance économique.

- L'éducation et la formation sont des priorités importantes. L'écart entre Autochtones et non-Autochtones au chapitre de l'éducation se rétrécit lentement. Lorsque des emplois exigent plus de scolarité, beaucoup d'Autochtones n'ont toujours pas les compétences voulues pour occuper les emplois disponibles.

- Du point de vue démographique, le baby-boom autochtone accuse un retard d'environ une décennie par rapport au baby-boom de la population en général. Par conséquent, l'éducation, le logement et l'emploi de jeunes constituent des enjeux importants pour les leaders autochtones. Les perspectives d'emploi continuent d'être limitées tant dans les réserves que dans les collectivités avoisinantes. Faute d'emplois, les jeunes Autochtones continueront de quitter leurs communautés pour les grands centres urbains.

- Beaucoup de communautés autochtones s'emploient tout particulièrement à inclure les Aînés, les femmes et les jeunes dans les institutions qui gouvernent leurs communautés.

Les changements politiques, sociaux, économiques et culturels complexes qui ont cours contribuent à l'émergence d'une société autochtone moderne.

Une société en mutation profonde

Urbanisation : La taille des communautés autochtones urbaines, déjà imposante, continuera de s'accroître.

Retour aux traditions : Les perspectives sur le monde, les valeurs et les coutumes traditionnelles reprennent leur place au cœur de la vie de nombreuses personnes.

Institutionnalisation : De nouvelles institutions sociales, économiques et politiques voient le jour à un rythme rapide.

Gouvernance : Les Autochtones assument le contrôle individuel et collectif des structures et des processus de leur vie quotidienne.

Renforcement de l'identité culturelle : Les identités positives que les Autochtones ont eux-mêmes constituées en fonction des groupes culturels traditionnels sont renforcées individuellement et collectivement.

Transformation textuelle : La transmission écrite de la culture commence à supplanter les anciennes traditions orales.

Source : David R. Newhouse, « From the Tribal to the Modern: The Development of Modern Aboriginal Societies », dans *Contemporary Expressions in Native Studies*, University of Saskatchewan Press, 2000.

Le plan d'action du gouvernement fédéral en ce qui concerne les Autochtones

Le rapport final de la Commission royale sur les peuples autochtones, publié en 1996, recommandait des principes et des mesures qui devaient orienter une nouvelle relation. En 1998, le gouvernement canadien présentait sa réponse au rapport de la Commission.

- Dans une *déclaration de réconciliation*, le gouvernement fédéral a officiellement reconnu les effets néfastes des traitements qu'ont subis les peuples autochtones au cours des ans au Canada.
- *Rassembler nos forces*, le plan d'action fédéral pour les questions autochtones, expose le cadre de nouveaux partenariats entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, le secteur

Une société en mutation profonde

Urbanisation : La taille des communautés autochtones urbaines, déjà imposante, continuera de s'accroître.

Retour aux traditions : Les perspectives sur le monde, les valeurs et les coutumes traditionnelles reprennent leur place au cœur de la vie de nombreuses personnes.

Institutionnalisation : De nouvelles institutions sociales, économiques et politiques voient le jour à un rythme rapide.

Gouvernance : Les Autochtones assument le contrôle individuel et collectif des structures et des processus de leur vie quotidienne.

Renforcement de l'identité culturelle : Les identités positives que les Autochtones ont eux-mêmes constituées en fonction des groupes culturels traditionnels sont renforcées individuellement et collectivement.

Transformation textuelle : La transmission écrite de la culture commence à supplanter les anciennes traditions orales.

Source : David R. Newhouse, « From the Tribal to the Modern: The Development of Modern Aboriginal Societies », dans *Contemporary Expressions in Native Studies*, University of Saskatchewan Press, 2000.

Le plan d'action du gouvernement fédéral en ce qui concerne les Autochtones

Le rapport final de la Commission royale sur les peuples autochtones, publié en 1996, recommandait des principes et des mesures qui devaient orienter une nouvelle relation. En 1998, le gouvernement canadien présentait sa réponse au rapport de la Commission.

- Dans une *déclaration de réconciliation*, le gouvernement fédéral a officiellement reconnu les effets néfastes des traitements qu'ont subis les peuples autochtones au cours des ans au Canada.
- *Rassembler nos forces*, le plan d'action fédéral pour les questions autochtones, expose le cadre de nouveaux partenariats entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, le secteur

privé et les peuples autochtones. Il comporte quatre objectifs : renouveler les partenariats; renforcer l'exercice des pouvoirs par les Autochtones; établir une nouvelle relation financière; renforcer les collectivités et les économies et appuyer les gens.

Approche de l'Ontario

La *Politique-cadre pour les Autochtones*, annoncée en mars 1996, oriente l'approche de l'Ontario en matière autochtone. Son but est de préparer l'avenir pour que les communautés autochtones jouissent d'une meilleure situation économique et aient davantage d'aptitudes pour devenir autonomes et exercer de plus grandes responsabilités envers leur bien-être.

- La *Politique-cadre pour les Autochtones* met l'accent sur le développement économique.
- Elle reconnaît que le règlement des revendications territoriales peut satisfaire aux obligations juridiques de l'Ontario et créer un climat positif pour le développement économique des peuples autochtones et non autochtones.
- Elle fait également état de l'engagement d'élaborer une stratégie provinciale visant à encourager le développement économique autochtone.

En juillet 1998, la stratégie « Une économie autochtone plus vigoureuse » était lancée.

- La stratégie a été élaborée après des discussions et des consultations auprès de représentants d'entreprises et de communautés autochtones, du secteur privé et du gouvernement fédéral. Le conseil le plus souvent entendu pendant ces discussions était qu'il faut multiplier les partenariats entre les Autochtones et le secteur privé.
- La stratégie met l'accent sur quatre secteurs clés : augmenter les partenariats, éliminer les obstacles, créer des occasions et améliorer l'accès.

- La stratégie « Une économie autochtone plus vigoureuse » a été conçue de manière à profiter à tous les groupes autochtones de l'Ontario, notamment aux Premières nations, aux Métis, aux femmes, aux Autochtones vivant dans les centres urbains, aux Inuit et aux jeunes.

- L'une des initiatives clés mises en œuvre dans le cadre de la stratégie est le programme « Partenariats de travail » qui met l'accent sur la promotion des partenariats économiques entre les collectivités autochtones et le secteur privé.

En juin 2000, la province a respecté un engagement important en constituant le Fonds des Premières nations dans le but de promouvoir le développement économique et communautaire des Premières nations.

- Jusqu'à maintenant, aux termes de l'Accord sur les recettes du Casino Rama, plus de 500 millions de dollars ont été transférés à plus de 100 Premières nations de partout en Ontario.

6. La prise de décisions

Au moment d'établir une relation, il est important d'identifier les décideurs, de connaître le processus décisionnel et de comprendre les critères connexes.

Facteurs liés au développement économique

Améliorer la qualité de vie des Autochtones est une tâche complexe et multidimensionnelle. Elle fait intervenir toute une série de mesures que doivent prendre des particuliers et des groupes à l'intérieur de la communauté et la mise en œuvre d'initiatives à l'extérieur de la communauté par les gouvernements, les entreprises, les organismes de services et les particuliers. À ce titre, le développement économique autochtone peut avoir une dimension à la fois individuelle et collective, personnelle et politique.

Les partenariats économiques et commerciaux font partie de la stratégie de développement économique adoptée par maintes communautés autochtones. Pour les décideurs autochtones, les partenariats commerciaux peuvent faire intervenir des facteurs

économiques, sociaux et politiques, et ils seront évalués non seulement en fonction de leur apport au développement des affaires, mais également selon la mesure dans laquelle ils contribuent à la réalisation des objectifs de développement communautaire.

Facteurs organisationnels

De nombreux types d'organismes autochtones peuvent être engagés directement ou indirectement dans l'élaboration de partenariats. Le partenaire autochtone peut être, entre autres, une entreprise individuelle, une petite entreprise, une entreprise communautaire, une Première nation, une société de développement communautaire, un centre d'amitié autochtone ou un organisme d'emploi et de formation autochtone.

La compréhension des processus décisionnels et de leur structure peut faciliter la formation des partenariats. Les décideurs et la façon de prendre les décisions sont tributaires du genre d'organisme autochtone en cause.

Le tableau 2 énumère les nombreux types d'organismes autochtones qui pourraient participer à des initiatives de développement économique.

La réglementation

Voir également

- Ressources

Dans la plupart des situations, les règlements qui régissent les activités commerciales en Ontario s'appliquent aux activités commerciales des Autochtones.

Font exception toutefois les entreprises indiennes dans les réserves et les partenariats avec les résidents, les entreprises et les gouvernements des Premières nations. Les réserves indiennes sont régies par la *Loi sur les Indiens* du gouvernement fédéral, ce qui crée une réglementation différente concernant les terres, le crédit, la fiscalité et l'emploi.

Au cours des dernières années, un certain nombre de décisions ont été rendues concernant l'imposition des entreprises et des particuliers autochtones. Comme des changements surviennent fréquemment à ca chapitre, il est important de consulter des avocats et des spécialistes fiscaux qui se spécialisent dans ces domaines pour obtenir les conseils les plus à jour.

Tableau 2 Aperçu de quelques-uns des organismes autochtones de l'Ontario qui s'occupent de développement économique (en ordre alphabétique)

Genre d'organisme	Principaux domaines de participation
Association des Métis autochtones de l'Ontario 06 sections locales en Ontario	Représente ses membres, c'est-à-dire Métis et Autochtones vivant hors des réserves, dans un territoire déterminé. Offre une variété de services au palier local, notamment des services sociaux, culturels, éducatifs, des services de développement économique, d'emploi, de formation et de santé.
Centres d'amitié 29 centres d'amitié en Ontario	Représentent les peuples autochtones dans les centres urbains. Offrent une variété de services au palier local, notamment des services sociaux, culturels, éducatifs, des services de développement économique, d'emploi et de formation.
Communautés à charte de Métis Nation of Ontario 36 conseils communautaires de la MNO en Ontario	Représentent les peuples métis membres dans un territoire déterminé. Offrent une variété de services au palier local, notamment des services sociaux, culturels, éducatifs, des services de développement économique, d'emploi, de formation et de santé.
Conseils de Première nation 134 Premières nations en Ontario (source : Chiefs of Ontario)	Organismes qui régissent les Premières nations. On les appelle aussi parfois « conseils de bande ». Participent à la prise de décisions dans de nombreux secteurs, notamment le développement économique.
Conseils tribaux 16 conseils tribaux en Ontario	Représentent des groupes des Premières nations. Facilitent la prestation de services locaux aux Premières nations membres. Peuvent participer aux services de développement économique, d'emploi et de formation, aux services sociaux, etc.
Ontario Native Women's Association 69 sections locales	Représente les femmes autochtones (vivant dans une réserve et hors des réserves) dans un territoire déterminé. Offre une variété de services au palier local, notamment des services sociaux, culturels, éducatifs, des services de développement économique, d'emploi, de formation et de santé.
Organismes d'emploi et de formation autochtones partout en Ontario	Contribuent aux services d'emploi et aux initiatives de formation destinés aux Autochtones vivant dans une réserve et hors des réserves. Offrent une variété de services au palier local, notamment des services sociaux, culturels, éducatifs, des services de développement économique, d'emploi et de formation.
Organismes provinciaux et territoriaux autochtones 9 OPT autochtones en Ontario	Organismes cadres représentant les Autochtones membres qui vivent dans des réserves et hors des réserves. Peuvent participer à des activités de défense des droits au palier politique, à la gouvernance, à l'élaboration de politiques, à la prestation de services et de programmes au nom de leurs membres dans différents secteurs, notamment le développement économique. En Ontario, les principaux organismes comprennent : • Nation Anishnabek représentant les Premières nations membres; • Association of Iroquois and Allied Indians, représentant les Premières nations membres; • Chiefs of Ontario, représentant les Premières nations en Ontario; • Grand Council Treaty #3, représentant les Premières nations membres; • Métis Nation of Ontario, représentant les peuples métis en Ontario; • Nishnawbe Aski Nation, représentant les Premières nations membres; • Ontario Federation of Indian Friendship Centres, représentant les centres d'amitié membres; • Association des Métis autochtones de l'Ontario, représentant les Métis et les Autochtones vivant hors des réserves qui en sont membres; • Ontario Native Women's Association, représentant les femmes autochtones de partout en Ontario.
Sociétés d'aide au développement des collectivités 2 SADC destinées spécifiquement aux Autochtones en Ontario	S'occupent principalement de consentir des prêts aux entreprises et d'offrir des services de développement des entreprises aux Autochtones.
Sociétés de financement autochtones 6 SFA en Ontario	S'occupent principalement de prêts et de services de développement des entreprises aux Autochtones vivant dans une réserve et hors des réserves.

Propriété

Les décisions commerciales se prennent, en partie, selon le type de propriété de l'entreprise.

Entreprises autochtones appartenant à des particuliers : Utilisent habituellement des processus décisionnels, des échéanciers et des critères semblables à ce que l'on retrouve dans les entreprises non autochtones. La taille et la structure juridique influent sur qui prend les décisions. La façon de prendre des décisions peut être fonction des valeurs que l'entreprise adopte.

Voir également

- La prise de décisions dans les entreprises - chapitre 5

Entreprises autochtones communautaires : Le processus décisionnel peut être plus complexe. Par exemple, les organismes communautaires, les gouvernements des Premières nations ou les organismes métis à qui appartient l'entreprise peuvent jouer un rôle important dans la prise de décisions, compte tenu de la structure de gestion de l'entreprise, et particulièrement dans le cas de décisions stratégiques, comme la formation de partenariats. Une fois l'entreprise établie, les décisions opérationnelles sont généralement prises par la direction.

Les entreprises communautaires peuvent être dotées d'un conseil d'administration qui dirige l'entreprise au même titre que le conseil d'administration d'une entreprise non autochtone. Cependant, les critères décisionnels peuvent être plus larges puisque ces conseils tentent de concilier les intérêts commerciaux, politiques et communautaires. Selon la nature de la décision, touchant habituellement des questions stratégiques exigeant l'affectation à long terme de ressources financières, humaines ou matérielles, le conseil peut être appelé à mener des consultations ou à renvoyer l'affaire à l'administration locale ou à un organisme de la Première nation, à un groupe de Métis, d'Inuit ou de femmes, à un centre d'amitié ou, dans certains cas, à des membres de la communauté locale.

Voir également

- La prise de décisions dans les entreprises - chapitre 5

Valeurs culturelles traditionnelles

Certains organismes autochtones, notamment les entreprises qui appartiennent à des particuliers et les entreprises communautaires, choisissent d'adopter les valeurs, coutumes et traditions autochtones traditionnelles. Le cas échéant, ils peuvent intégrer les éléments suivants dans leurs structures et processus décisionnels :

Inclusion : L'inclusion peut se traduire par une préférence pour les processus décisionnels moins hiérarchiques, une plus grande participation des employés et la propriété collective du processus décisionnel, assortie du recours intensif aux comités. Elle peut également signifier l'inclusion, formelle ou non, des Aînés, notamment par l'entremise d'un conseil consultatif d'Aînés ou la participation des Aînés aux réunions.

Consensus : Dans les cas de prise de décisions par consensus, toutes les personnes qui le désirent et qui ont un intérêt dans la question peuvent exprimer une opinion et tenter d'influer sur l'issue. La discussion peut faire intervenir une perspective globale, à long terme, qui prend en compte toute la personne, c'est-à-dire le corps, l'intellect, les émotions et l'esprit, et les générations à venir. Il y a consensus lorsqu'il y a une « masse critique » d'approbateurs et lorsque les dissidents acceptent que la décision soit adoptée malgré leur opposition. Une forte opposition d'une minorité d'intéressés peut se traduire par le report de la décision. Ce processus suppose un échéancier plus long pour la prise de décisions que dans le cas d'organismes non autochtones.

Protocole et cérémonie : Les expressions et protocoles culturels et cérémoniels peuvent refléter ceux de la communauté. Les réunions peuvent débuter et se terminer par des cérémonies telles que l'application sur le corps de peintures traditionnelles et des prières, ou une discussion explicite des valeurs traditionnelles.

Les Aînés

Les Aînés sont des hommes et des femmes de la communauté dont la sagesse concernant la spiritualité, la culture et la vie est reconnue et affirmée. Ils sont traités avec beaucoup de respect. Différents protocoles régissent la façon de les aborder et de communiquer avec eux, selon la communauté autochtone.

La communauté et les particuliers autochtones demandent habituellement aide et conseils aux Aînés relativement à différentes questions traditionnelles et contemporaines.

Bon nombre de communautés et d'organismes autochtones comptent un groupe d'Aînés qui agit à titre de conseil consultatif auprès de l'organe de direction de la communauté ou de l'organisme. Même lorsqu'il existe un conseil consultatif officiel, les Aînés ont souvent une influence significative sur la prise de décisions politiques.

Structures gouvernementales des Premières nations en vertu de la Loi sur les Indiens

Les communautés des Premières nations qui optent pour une structure de gestion traditionnelle adoptent en majorité le système de chef et de conseil de bande prévu dans la *Loi sur les Indiens.*

Élections : La *Loi sur les Indiens* et ses règlements d'application prévoient que des conseils de bande sont élus tous les deux ans par voie de scrutin démocratique. Chaque conseil compte deux conseillers au minimum et 12 au maximum à raison d'un conseiller par tranche de 100 résidents. Les résidents de 18 ans et plus vivant dans une réserve et hors des réserves ont le droit de vote.

La *Loi sur les Indiens* permet également de choisir les conseils « selon la coutume de la bande ». Dans ce cas, la communauté doit démontrer que la coutume fait l'objet d'un consensus dans la collectivité.

Le conseil, qu'il soit élu ou choisi, représente l'autorité légale de la réserve. Ses responsabilités juridiques ne changent pas.

Les Aînés

Les Aînés sont des hommes et des femmes de la communauté dont la sagesse concernant la spiritualité, la culture et la vie est reconnue et affirmée. Ils sont traités avec beaucoup de respect. Différents protocoles régissent la façon de les aborder et de communiquer avec eux, selon la communauté autochtone.

La communauté et les particuliers autochtones demandent habituellement aide et conseils aux Aînés relativement à différentes questions traditionnelles et contemporaines.

Bon nombre de communautés et d'organismes autochtones comptent un groupe d'Aînés qui agit à titre de conseil consultatif auprès de l'organe de direction de la communauté ou de l'organisme. Même lorsqu'il existe un conseil consultatif officiel, les Aînés ont souvent une influence significative sur la prise de décisions politiques.

Structures gouvernementales des Premières nations en vertu de la Loi sur les Indiens

Les communautés des Premières nations qui optent pour une structure de gestion traditionnelle adoptent en majorité le système de chef et de conseil de bande prévu dans la *Loi sur les Indiens.*

Élections : La *Loi sur les Indiens* et ses règlements d'application prévoient que des conseils de bande sont élus tous les deux ans par voie de scrutin démocratique. Chaque conseil compte deux conseillers au minimum et 12 au maximum à raison d'un conseiller par tranche de 100 résidents. Les résidents de 18 ans et plus vivant dans une réserve et hors des réserves ont le droit de vote.

La *Loi sur les Indiens* permet également de choisir les conseils « selon la coutume de la bande ». Dans ce cas, la communauté doit démontrer que la coutume fait l'objet d'un consensus dans la collectivité.

Le conseil, qu'il soit élu ou choisi, représente l'autorité légale de la réserve. Ses responsabilités juridiques ne changent pas.

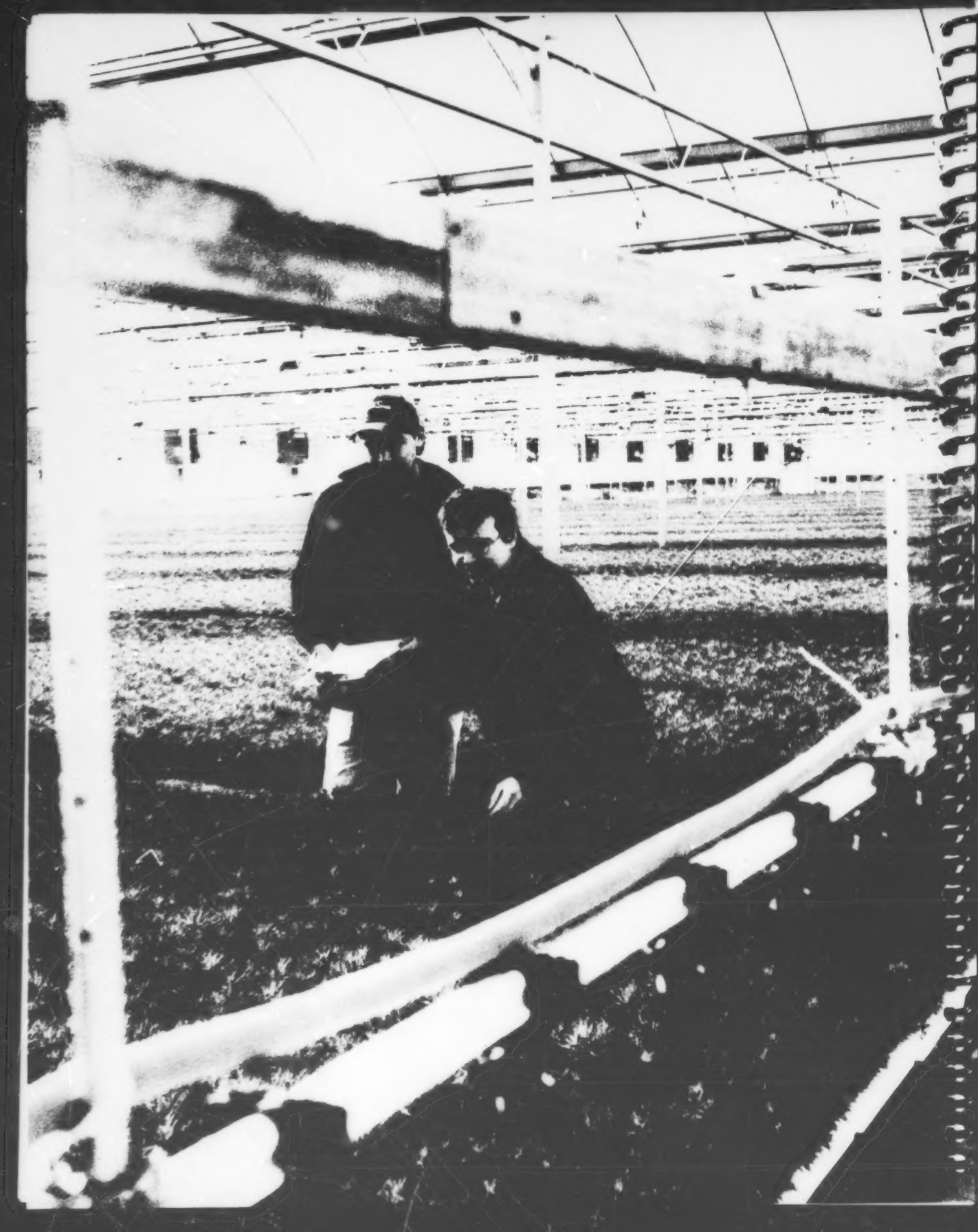
Prise de décisions politiques : Les conseils sont habituellement divisés en comité plénier et en sous-comités ou comités spécialisés. Le nombre et le genre de comités spécialisés diffèrent pour chaque Première nation. Chaque comité est présidé par un conseiller et soutenu par le personnel du conseil. La recherche et les débats se font au palier des comités et les recommandations sont soumises au chef et au conseil, où la plupart des décisions politiques sont prises. Dans le cas des décisions qui auront une incidence importante sur la communauté, le chef et le conseil peuvent renvoyer la question à une assemblée générale de la bande où tous les membres de la communauté ont leur mot à dire. La prise de décisions, que ce soit dans le cadre d'un comité, d'un conseil ou d'une bande, se fait habituellement par voie de consensus. Les conseils de bande prennent des décisions ou des mesures en adoptant des résolutions.

Administration : L'administrateur de la bande, qui relève directement du chef et du conseil, est généralement chargé de toutes les affaires administratives et des activités quotidiennes de l'organisme. Cette personne représente habituellement le premier contact relativement aux négociations commerciales avec la Première nation et pourra s'occuper des demandes de renseignements personnellement ou les acheminer à la personne compétente. Chaque comité compte habituellement du personnel administratif cadre ainsi que différents employés de soutien, selon les projets et les priorités de la communauté. Les décisions administratives ne sont généralement pas prises par consensus, mais les décisions majeures qui peuvent avoir des conséquences importantes sont souvent adressées au chef et au conseil.

Pour trouver des renseignements sur les organismes autochtones :

Conseils

- Établissez un contact direct;
- Réseautez avec des organismes locaux;
- Naviguez dans Internet, et notamment dans les sites Web autochtones et gouvernementaux;
- Consultez les médias autochtones, dont la presse écrite et parlée;
- Demandez l'aide d'une conseillère ou d'un conseiller en développement des partenariats;
- Consultez les listes de personnes-ressources dans la section des ressources.



5 Les partenaires : Le secteur privé

En Ontario, le secteur privé est vaste, dynamique et complexe. L'économie ontarienne est très diversifiée; les secteurs des ressources, de la fabrication et des services ainsi que de nombreux domaines reliés à l'économie du savoir y sont très actifs. Il y a donc un excellent potentiel de formation de partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones dans une variété de secteurs.

La diversité et le dynamisme du secteur privé favorisent le partenariat dans toutes les régions de l'Ontario

1. Profil

L'Ontario compte un très grand nombre d'entreprises diversifiées. En 1999, la valeur totale des biens et services produits par le secteur privé s'élevait à plus de 250 milliards de dollars (en dollars constants de 1992).

Le secteur privé représente maintenant 84 % de la production totale ontarienne de biens et de services, en regard de 79 % en 1984 et de 81 % en 1996. Par contre, la part assumée par les services gouvernementaux, y compris la santé et l'éducation, a diminué, passant de 21 % en 1984 à 16 % en 1999.

Nombre et taille des entreprises ontariennes

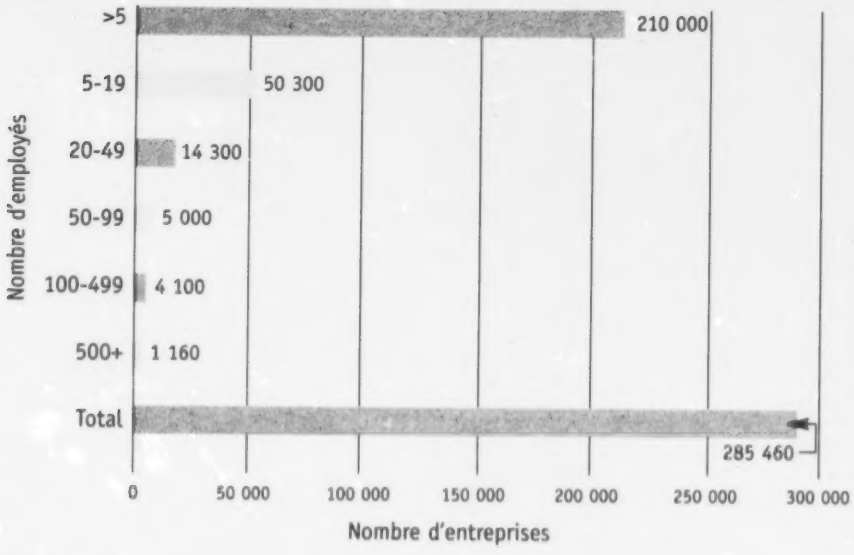
On retrouve en Ontario plus de 285 000 entreprises constituées en sociétés qui, ensemble, procurent de l'emploi à 3,9 millions de personnes et représentent une masse salariale de plus de 110 milliards de dollars.

La plupart des entreprises de l'Ontario sont des micro-entreprises; en effet, 210 000 entreprises (environ 75 % du total) comptent à leur service moins de cinq employés. Quelque 70 000 petites entreprises comptent entre cinq et 100 employés.

Il y a environ 4 100 entreprises de taille moyenne en Ontario, qui emploient entre 100 et 500 personnes.

L'Ontario compte plus de 1 100 grandes entreprises (plus de 500 employés) qui procurent de l'emploi à quelque 1,5 million d'Ontariennes et d'Ontariens.

Figure 9 Taille des entreprises ontariennes, 1997



Source : Statistique Canada - Dynamique de l'emploi

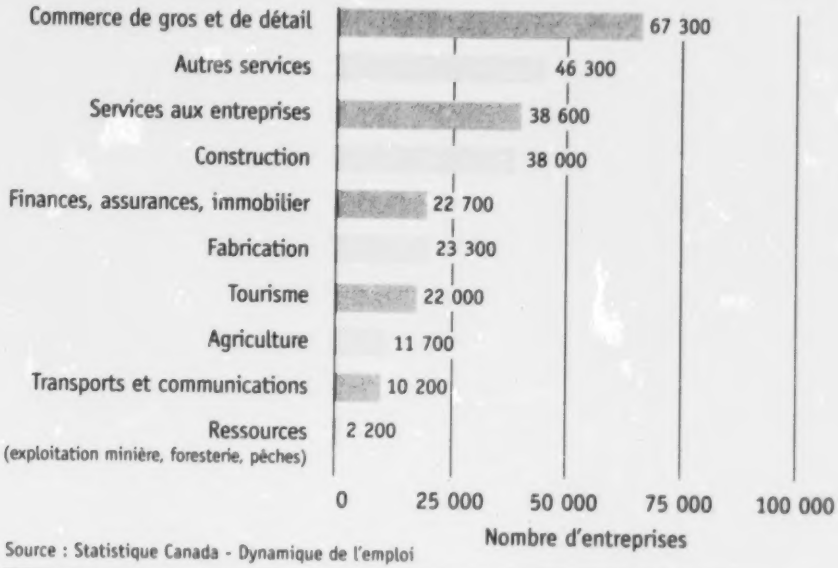
Répartition sectorielle

L'économie ontarienne est diversifiée et compte des entreprises qui œuvrent dans différents secteurs.

Le secteur des services est très important et environ 25 % des entreprises du secteur privé se retrouvent dans le secteur du commerce de gros et de détail. Le secteur des services aux entreprises, notamment les avocats, les comptables et les consultants, est très vaste et compte plus de 38 000 entreprises. L'industrie de la construction est également importante, comptant quelque 38 000 entreprises.

Les autres branches d'activité où l'on retrouve un grand nombre d'entreprises comprennent les finances, les assurances, l'immobilier, l'hôtellerie et la fabrication.

Figure 10 Répartition sectorielle des entreprises ontariennes, 1997



Source : Statistique Canada - Dynamique de l'emploi

Répartition régionale

Les deux tiers des établissements commerciaux de l'Ontario sont situés dans le centre de la province, notamment à Toronto, Hamilton, Kitchener et Oshawa.

L'Est de l'Ontario compte 17 % des établissements commerciaux, qui se retrouvent principalement à Ottawa, Kingston et Belleville.

Environ 11 % des établissements commerciaux sont situés dans le Sud-Ouest de l'Ontario, notamment à London, Windsor, Sarnia et Chatham-Kent.

Le Nord de l'Ontario compte 5 % des entreprises ontariennes. La majorité des 16 000 établissements commerciaux de cette région sont situés à Sudbury, Sault Ste. Marie, North Bay, Thunder Bay, Timmins et Kenora.

Tableau 3 Nombre d'établissements commerciaux par grand centre urbain, 1999

Régions	Nombre d'établissements commerciaux
Ottawa	Cornwall 1 605 • Hawkesbury 468 • Ottawa-Hull 28 019 • Smiths Falls 410 • Brockville 1 111 • Pembroke 820
Kingston-Pembroke	Kingston 3 924 • Belleville 2 872
Muskoka-Kawarthas	Cobourg 507 • Port Hope 261 • Peterborough 3 058 • Lindsay 664
Toronto	Toronto 141 238 • Oshawa 5 114
London	Woodstock 910 • London 11 827 • Tillsonburg 427 • Strathroy 310
Kitchener-Waterloo	Kitchener 11 385 • Guelph 3 271 • Barrie 3 612 • Orillia 1 162 • Collingwood 559 • Midland 908
Hamilton-Péninsule du Niagara	Hamilton 16 656 • St. Catharines-Niagara 10 549 • Brantford 2 601 • Simcoe 482
Windsor-Sarina	Chatham-Kent 3 112 • Windsor 7 991 • Leamington 1 403 • Sarnia 2 409
Stratford-Péninsule de Bruce	Stratford 898 • Owen Sound 1 026
Nord-Est de l'Ontario	North Bay 2 161 • Sudbury 4 382 • Elliot Lake 301 • Haileybury 565 • Timmins 1 375 • Sault Ste. Marie 2 141
Nord-Ouest de l'Ontario	Thunder Bay 3 917 • Kenora 630

Source : Statistique Canada - Division du registre des entreprises

Les moteurs de la croissance

Au cours des deux dernières décennies, l'économie ontarienne a été transformée par l'essor du secteur des services.

Les services du secteur privé ont connu une croissance de 83 %, passant de 85 milliards de dollars en 1984 à 156 milliards de dollars en 1999. La croissance la plus rapide a été enregistrée dans le secteur des services aux entreprises : 140 % de 1984 à 1999. Pendant la même période, le groupe qui comprend les services financiers, les assurances et l'immobilier a également affiché une forte croissance qui s'est établie à 78 % environ.

Les industries productrices de biens (ressources, fabrication, construction et services publics) ont connu une croissance de 41 %, passant de 75 milliards de dollars en 1984 à 106 milliards de dollars

Tableau 3 Nombre d'établissements commerciaux par grand centre urbain, 1999

Région	Nombre d'établissements commerciaux
Ottawa	Cornwall 1 605 • Hawkesbury 468 • Ottawa-Hull 28 019 • Smiths Falls 410 • Brockville 1 111 • Pembroke 820
Kingston-Pembroke	Kingston 3 924 • Belleville 2 872
Muskoka-Kawarthas	Cobourg 507 • Port Hope 261 • Peterborough 3 058 • Lindsay 664
Toronto	Toronto 141 238 • Oshawa 5 114
London	Woodstock 910 • London 11 827 • Tillsonburg 427 • Strathroy 310
Kitchener-Waterloo	Kitchener 11 385 • Guelph 3 271 • Barrie 3 612 • Orillia 1 162 • Collingwood 559 • Midland 908
Hamilton-Péninsule du Niagara	Hamilton 16 656 • St. Catharines-Niagara 10 549 • Brantford 2 601 • Simcoe 482
Windsor-Sarina	Chatham-Kent 3 112 • Windsor 7 991 • Leamington 1 403 • Sarnia 2 409
Stratford-Péninsule de Bruce	Stratford 898 • Owen Sound 1 026
Nord-Est de l'Ontario	North Bay 2 161 • Sudbury 4 382 • Elliot Lake 301 • Haileybury 565 • Timmins 1 375 • Sault Ste. Marie 2 141
Nord-Ouest de l'Ontario	Thunder Bay 3 917 • Kenora 630

Source : Statistique Canada - Division du registre des entreprises

Les moteurs de la croissance

Au cours des deux dernières décennies, l'économie ontarienne a été transformée par l'essor du secteur des services.

Les services du secteur privé ont connu une croissance de 83 %, passant de 85 milliards de dollars en 1984 à 156 milliards de dollars en 1999. La croissance la plus rapide a été enregistrée dans le secteur des services aux entreprises : 140 % de 1984 à 1999. Pendant la même période, le groupe qui comprend les services financiers, les assurances et l'immobilier a également affiché une forte croissance qui s'est établie à 78 % environ.

Les industries productrices de biens (ressources, fabrication, construction et services publics) ont connu une croissance de 41 %, passant de 75 milliards de dollars en 1984 à 106 milliards de dollars

en 1999. Cette croissance s'est concentrée dans le secteur de la fabrication (58 %).

Les industries d'exploitation des ressources (foresterie, pêches, exploitation minière) ont connu une décroissance pendant cette période.

Figure 11 Croissance sectorielle de l'économie ontarienne entre 1984 et 1999 (1984 = 100)

Secteur	1984	1987	1990	1993	1996	1999
Ressources	100	98	98	90	92	97
Fabrication	100	111	112	111	131	158
Construction	100	129	134	100	103	120
Services publics	100	102	94	104	109	114
Transports et communications	100	117	141	137	158	193
Commerce de gros et de détail	100	128	136	136	154	194
Finances, assurances, immobilier	100	121	133	142	159	178
Services aux entreprises	100	135	161	151	186	242
Secteur public, santé et éducation	100	108	113	119	117	116

Sources : Ministère des Finances de l'Ontario, Statistique Canada

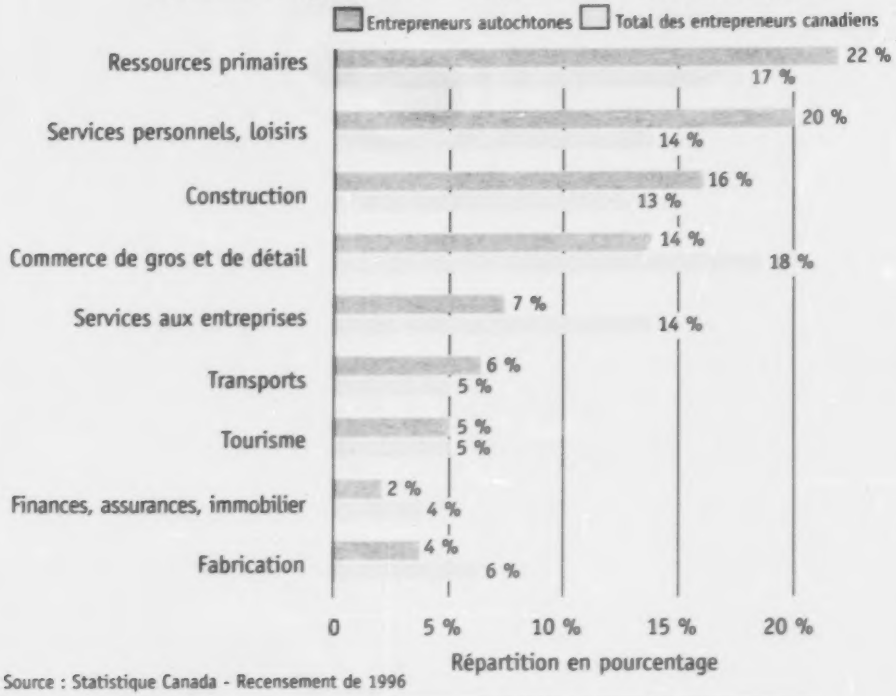
Comparaison entre le secteur privé autochtone et non autochtone

Les entreprises autochtones et non autochtones présentent des différences remarquables quant à leur répartition sectorielle.

Les entreprises autochtones sont concentrées dans les secteurs des ressources primaires, de la construction, des transports et des loisirs et services personnels.

Par contre, elles sont sous-représentées dans les secteurs suivants : services aux entreprises, finances, assurances, immobilier et fabrication.

Figure 12 Comparaison entre les entreprises autochtones et non autochtones, par secteur - répartition en pourcentage



Source : Statistique Canada - Recensement de 1996

2. Genres d'organismes commerciaux

On retrouve en Ontario différents genres d'organismes commerciaux, mais trois grandes catégories sont particulièrement pertinentes dans le contexte des partenariats :

Voir également

- Ressources

- Les *entreprises commerciales* qui forment le partenariat;
- Les *associations d'entrepreneurs*, qui fournissent des forums favorisant le réseautage et la recherche de partenaires éventuels;
- Les *experts-conseils*, tels que les avocats, les comptables et les consultants en gestion.

Entreprises commerciales

Au Canada, il existe quatre formes juridiques d'entreprises :

Entreprise à propriétaire unique, entreprise individuelle ou **entreprise personnelle :** Entreprise appartenant à une seule personne constituée en régime provincial. Généralement petite.

Société de personnes : Société soumise à un accord en vertu duquel les associés mettent en commun leurs ressources dans une entreprise. Mode de fonctionnement traditionnel des membres de professions libérales tels que les avocats et les comptables. La société de personnes peut prendre la forme d'une *société en nom collectif* ou d'une *société en commandite*, et est de taille variable.

Société par actions : Forme d'organisation commerciale la plus courante, la société par actions suppose la formation d'une entité juridique distincte qui permet à l'entreprise d'exister séparément de ses propriétaires, protégeant ces derniers si l'entreprise fait faillite. La société par actions peut être constituée en régime fédéral ou provincial, et est de taille variable. La plupart des grandes entreprises sont des sociétés par actions.

Coopérative : Société mise sur pied par des personnes ayant des besoins semblables pour se procurer des biens et des services. Les coopératives peuvent être classées en coopératives de production, coopératives de consommateurs, coopératives de commercialisation, coopératives de crédit ou coopératives de services. En Ontario, on retrouve des coopératives en agriculture, dans les secteurs des services financiers et des services de garde d'enfants, ainsi que dans les domaines des aliments biologiques et des produits domestiques. En raison de leur nature, les coopératives sont généralement de moyenne ou de grande taille.

Associations de gens d'affaires

On retrouve un grand nombre d'associations de gens d'affaires en Ontario. Elles fournissent à leurs membres une variété de services ainsi que des occasions de réseautage et de formation par l'entremise de séminaires, d'ateliers, de déjeuners, de conférences et de foires commerciales.

Les associations de gens d'affaires se classent en trois catégories : associations générales, associations sectorielles et associations régionales (voir tableau 4).

Tableau 4 Types d'associations de gens d'affaires

Types	Exemples
Associations générales	• Ontario Chamber of Commerce • Fédération canadienne de l'entreprise indépendante • Manufacturiers et Exportateurs du Canada • Canadian Cooperative Association - région de l'Ontario
Associations sectorielles	• Ontario Mining Association • Ontario Trucking Association • Ontario Forest Industry Association • Ontario Home Builders Association • Ontario Hotel and Motel Association • Independent Power Producers of Ontario • Association des parcs industriels autochtones de l'Ontario
Associations régionales	• 181 chambres de commerce locales en Ontario • 34 sections locales de l'Ontario Home Builders Association • Northern Ontario Native Tourism Association • Aboriginal Tourism Association of Southern Ontario • Conseil canadien pour le commerce autochtone

Voir également

• Ressources

3. Enjeux contemporains

Le milieu des affaires en Ontario et partout dans le monde est de plus en plus complexe. La concurrence, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies de l'information, les nouvelles façons d'établir les relations d'affaires et la demande accrue de responsabilisation sociale et environnementale influent sur les activités des entreprises et leur mode de fonctionnement. Par ailleurs, ces facteurs influent également sur les possibilités de partenariats avec des organismes autochtones. Il est essentiel de comprendre ce contexte ainsi que les occasions et les contraintes qui peuvent en découler pour la formation de partenariats entre organismes autochtones et non autochtones.

Les associations de gens d'affaires se classent en trois catégories : associations générales, associations sectorielles et associations régionales (voir tableau 4).

Tableau 4 Types d'associations de gens d'affaires

Type	Exemples
Associations générales	• Ontario Chamber of Commerce • Fédération canadienne de l'entreprise indépendante • Manufacturiers et Exportateurs du Canada • Canadian Cooperative Association - région de l'Ontario
Associations sectorielles	• Ontario Mining Association • Ontario Trucking Association • Ontario Forest Industry Association • Ontario Home Builders Association • Ontario Hotel and Motel Association • Independent Power Producers of Ontario • Association des parcs industriels autochtones de l'Ontario
Associations régionales	• 181 chambres de commerce locales en Ontario • 34 sections locales de l'Ontario Home Builders Association • Northern Ontario Native Tourism Association • Aboriginal Tourism Association of Southern Ontario • Conseil canadien pour le commerce autochtone

3. Enjeux contemporains

• Ressources

Le milieu des affaires en Ontario et partout dans le monde est de plus en plus complexe. La concurrence, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies de l'information, les nouvelles façons d'établir les relations d'affaires et la demande accrue de responsabilisation sociale et environnementale influent sur les activités des entreprises et leur mode de fonctionnement. Par ailleurs, ces facteurs influent également sur les possibilités de partenariats avec des organismes autochtones. Il est essentiel de comprendre ce contexte ainsi que les occasions et les contraintes qui peuvent en découler pour la formation de partenariats entre organismes autochtones et non autochtones.

Mondialisation

De plus en plus, les marchés et les relations commerciales se font à l'échelle planétaire. La mondialisation touche aussi bien les petites que les grandes entreprises.

- Les **blocs commerciaux** tels que la zone de libre-échange instaurée en vertu de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) ou l'Union européenne ouvrent de nouveaux marchés plus vastes à de nombreuses entreprises.
- Les **nouvelles technologies de l'information** permettent aux entreprises d'établir des stratégies mondiales de production et d'approvisionnement.
- Dans le contexte de la mondialisation, on assiste à une **spécialisation** des marchés et des créneaux. Les stratégies de commercialisation sont élaborées en fonction du concept de production mondiale et de vente locale.
- Dans l'ensemble, la **concurrence accrue** favorise l'innovation, la spécialisation, l'externalisation et la rationalisation.

Tendances démographiques

Les changements démographiques poussent également les entreprises à redéfinir leurs marchés et à restructurer leur main-d'œuvre.

- La **génération du baby-boom**, qui domine et façonne les marchés au Canada depuis les années 1950, vieillit et continuera d'exercer une influence marquée sur l'économie.
- Le **baby-boom autochtone** est survenu plus tard et est sur le point non seulement de faire augmenter la demande de biens et de services dans les communautés autochtones, mais également de la redéfinir.
- Les facteurs démographiques influent également sur la **main-d'œuvre** de nombreuses entreprises. Il faudra de plus en plus de nouveaux travailleurs pour remplacer ceux qui prennent leur retraite.

Alliances et réseaux

Par le passé, de nombreuses entreprises étaient verticalement ou horizontalement intégrées, c'est-à-dire qu'elles poursuivaient des stratégies qui leur permettaient de mener à terme, sans aide, tous les aspects de la production et de la commercialisation de leurs produits. De nos jours, de plus en plus d'entreprises font appel aux alliances et aux réseaux à cette fin.

- L'**externalisation** des fonctions et des activités a connu une croissance rapide. De plus en plus d'entreprises achètent des produits et des services de fournisseurs au lieu de les produire à l'interne.
- Les alliances et les réseaux prennent de plus en plus d'importance en raison de la **complémentarité** des ressources et des capacités des différents organismes. Dans les alliances, la compétitivité repose sur la collaboration, créant souvent une façon singulière de faire des affaires.
- Ce genre de relations est marqué au coin de la **diversité fonctionnelle**, c'est-à-dire que des alliances se forment aux fins de la recherche-développement, de la production, de la commercialisation et de la prestation des services.

Responsabilité sociale et environnementale

De plus en plus, on s'attend à ce que les entreprises fassent preuve de conscience sociale et environnementale. En outre, de nombreuses sociétés constatent qu'en prenant un engagement ferme envers les questions sociales et environnementales, elles peuvent être plus compétitives et rentables.

- Le respect des **lois et règlements** est primordial pour toutes les entreprises, surtout en ce qui concerne les droits de la personne, l'emploi, les mesures d'impartition réservées aux entreprises appartenant à des membres de groupes minoritaires ainsi que les normes et les processus d'examens environnementaux. Des initiatives sectorielles particulières, telles que la condition 77 en foresterie, définissent les attentes auxquelles doivent satisfaire les entreprises dans le secteur en question.

F2

- De nouvelles **normes internationales** visant la responsabilité sociale et environnementale sont adoptées. Ainsi, la norme ISO 14 000 de l'Organisation internationale de normalisation énonce les conditions que doit remplir un système efficace de gestion environnementale. La norme SA 8000 de Social Accountability International prescrit les codes de conduite à respecter en milieu de travail.
- Beaucoup d'entreprises prennent des **engagements** explicites envers les questions sociales, communautaires et environnementales, et celles qui ont établi des relations avec les peuples et les communautés autochtones les enchâssent souvent dans une politique officielle sur les Autochtones.
- De plus en plus, les **résultats financiers** ne sont pas les seuls qui comptent pour les entreprises. Les **résultats sociaux et écologiques** sont tout aussi importants.

Internet

L'usage croissant d'Internet transforme les méthodes des entreprises et leurs relations avec leurs clients. Internet a bouleversé notre façon d'accomplir des activités de base telles que la commercialisation, les ventes et les achats.

- L'**accès à Internet** a connu une croissance spectaculaire. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante estime que pratiquement toutes les entreprises comptant 100 employés ou plus sont branchées à Internet. Même dans les micro-entreprises comptant moins de cinq employés, le taux d'utilisation a atteint 60 %. C'est donc dire que 170 000 des 280 000 entreprises de l'Ontario sont maintenant en ligne.
- Le nombre d'**entreprises électroniques** augmente rapidement lui aussi. Il s'agit d'entreprises qui ont un site Web ou qui achètent ou vendent des produits et des services en ligne.
- De **nouvelles façons de faire des affaires** sont créées, telles que les transactions interentreprises et le commerce électronique au détail.

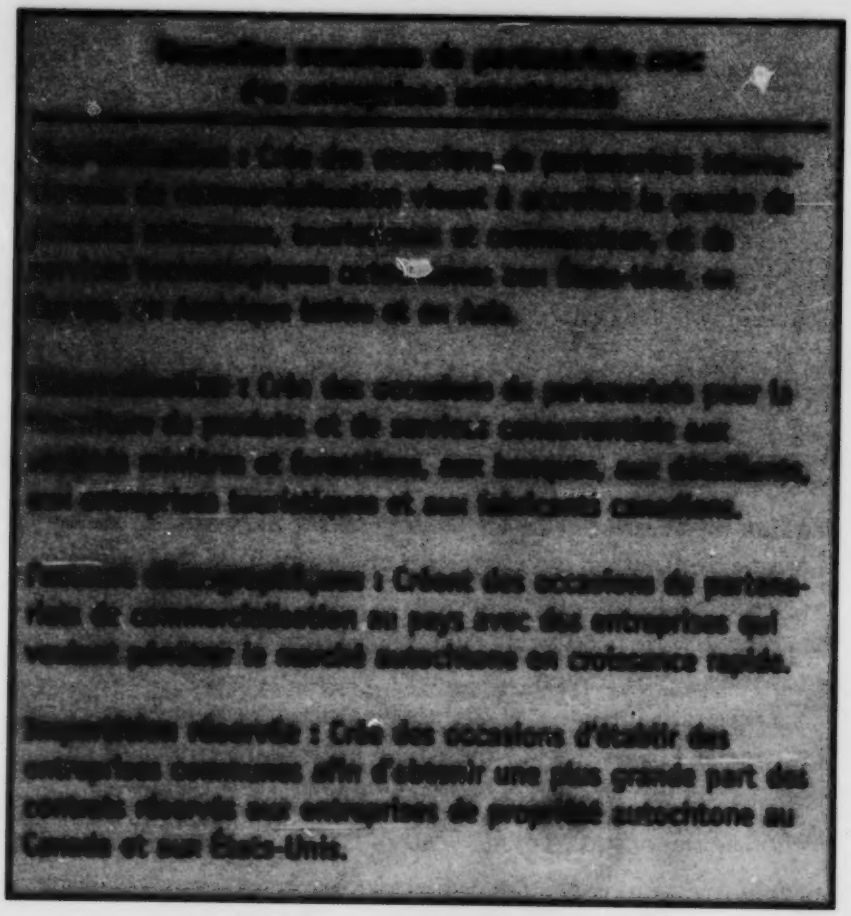
4. La prise de décisions dans les entreprises

La façon de prendre des décisions varie d'une entreprise à l'autre, et elle est le plus souvent fonction de la taille et de la structure juridique de l'entreprise.

- Dans les *petites sociétés*, le processus décisionnel peut être très centralisé. Une personne ou une famille prend souvent toutes les décisions.
- Dans les *sociétés de personnes*, les commandités contrôlent et gèrent l'entreprise. Ce sont les principaux décideurs. Les commanditaires, qui sont habituellement les bailleurs de fonds, jouent un rôle décisionnel beaucoup plus limité.
- Dans la plupart des *grandes sociétés*, le processus décisionnel est souvent décentralisé et fait habituellement intervenir un certain nombre de joueurs. Dans les très grandes sociétés ouvertes, les décisions majeures sont prises par des gestionnaires professionnels, sous la gouverne d'un conseil d'administration.

• Ressources

- Dans le cas des *coopératives*, tous les membres ont voix au chapitre (chaque membre a un vote sans égard au nombre d'actions qu'il détient). En pratique, la majorité des décisions majeures sont prises par des gestionnaires professionnels.



Le processus décisionnel

Dans la plupart des grands et moyens organismes, un certain nombre de groupes et de particuliers prennent part au processus décisionnel.

Conseil d'administration : Le conseil d'administration supervise l'entreprise. Il donne des conseils concernant l'orientation stratégique de l'entreprise et en approuve toutes les politiques. Les décisions majeures sont souvent soumises au conseil d'administration pour approbation.

Le conseil d'administration d'une entreprise est élu par les actionnaires. La plupart des membres proviennent de l'extérieur de la société, mais le président-directeur général est habituellement membre du conseil également.

Nouvelles occasions de partenariats avec des entreprises autochtones

Mondialisation : Crée des occasions de partenariats internationaux de commercialisation visant à accroître la percée de produits artisanaux, touristiques et commerciaux, et de services technologiques autochtones aux États-Unis, en Europe, en Amérique latine et en Asie.

Externalisation : Crée des occasions de partenariats pour la fourniture de produits et de services concurrentiels aux sociétés minières et forestières, aux banques, aux détaillants, aux entreprises touristiques et aux fabricants canadiens.

Facteurs démographiques : Créent des occasions de partenariats de commercialisation au pays avec des entreprises qui veulent pénétrer le marché autochtone en croissance rapide.

Impartition réservée : Crée des occasions d'établir des entreprises communes afin d'obtenir une plus grande part des contrats réservés aux entreprises de propriété autochtone au Canada et aux États-Unis.

Le processus décisionnel

Dans la plupart des grands et moyens organismes, un certain nombre de groupes et de particuliers prennent part au processus décisionnel.

Conseil d'administration : Le conseil d'administration supervise l'entreprise. Il donne des conseils concernant l'orientation stratégique de l'entreprise et en approuve toutes les politiques. Les décisions majeures sont souvent soumises au conseil d'administration pour approbation.

Le conseil d'administration d'une entreprise est élu par les actionnaires. La plupart des membres proviennent de l'extérieur de la société, mais le président-directeur général est habituellement membre du conseil également.

Décideurs selon la taille de l'entreprise

Micro-entreprises : Habituellement, un seul décideur.

Petites entreprises : Souvent un seul décideur ou une petite équipe de gestion.

Entreprises de taille moyenne : Gestionnaires professionnels.

Grandes sociétés : Équipe de gestion à paliers multiples composée de gestionnaires professionnels.

Équipe de direction : Le directeur général (ou président) dirige l'équipe de direction qui comprend également les vice-présidents de différents secteurs opérationnels et fonctionnels. La nomination des membres de l'équipe de direction est souvent avalisée par le conseil d'administration.

L'équipe de direction est chargée du fonctionnement de l'entreprise. Elle en définit l'orientation générale, recommande les politiques et les plans au conseil d'administration, et les met en œuvre.

Cadres hiérarchiques : Les cadres hiérarchiques sont chargés du fonctionnement quotidien de différentes parties de l'entreprise. Ils peuvent être responsables d'une gamme de produits ou d'un territoire particulier.

Cadres fonctionnels et spécialistes : Les cadres fonctionnels et les spécialistes sont chargés des activités qui soutiennent l'ensemble de l'entreprise, notamment des ressources humaines, de la planification, des achats et de l'approvisionnement, des systèmes informatiques et de la technologie, des relations publiques et des relations avec les investisseurs.

Décideurs selon la taille de l'entreprise

Micro-entreprises : Habituellement, un seul décideur.

Petites entreprises : Souvent un seul décideur ou une petite équipe de gestion.

Entreprises de taille moyenne : Gestionnaires professionnels.

Grandes sociétés : Équipe de gestion à paliers multiples composée de gestionnaires professionnels.

Équipe de direction : Le directeur général (ou président) dirige l'équipe de direction qui comprend également les vice-présidents de différents secteurs opérationnels et fonctionnels. La nomination des membres de l'équipe de direction est souvent avalisée par le conseil d'administration.

L'équipe de direction est chargée du fonctionnement de l'entreprise. Elle en définit l'orientation générale, recommande les politiques et les plans au conseil d'administration, et les met en œuvre.

Cadres hiérarchiques : Les cadres hiérarchiques sont chargés du fonctionnement quotidien de différentes parties de l'entreprise. Ils peuvent être responsables d'une gamme de produits ou d'un territoire particulier.

Cadres fonctionnels et spécialistes : Les cadres fonctionnels et les spécialistes sont chargés des activités qui soutiennent l'ensemble de l'entreprise, notamment des ressources humaines, de la planification, des achats et de l'approvisionnement, des systèmes informatiques et de la technologie, des relations publiques et des relations avec les investisseurs.

Ce qui oriente la prise de décisions dans les entreprises

Visions et plans stratégiques : La stratégie globale de l'entreprise oriente la majorité des décisions. La stratégie d'une entreprise est liée à sa position dans le marché ainsi qu'au genre de produits et de services qu'elle offre. La plupart des entreprises, particulièrement les grandes sociétés, élaborent des plans opérationnels et stratégiques détaillés. Ces plans ne sont pas des documents publics.

Les grandes sociétés qui comptent des investisseurs publics exposent leurs stratégies dans leurs rapports annuels. En outre, des allocutions par les membres du conseil d'administration ou de l'équipe de direction expliquent souvent les enjeux stratégiques de la société. De plus en plus, les rapports annuels et les allocutions sont accessibles dans le site Web des entreprises.

Politiques de la société : Les politiques de la société expliquent comment l'entreprise fonctionne. À ce titre, elles constituent un élément important du cadre décisionnel global. Les sociétés ont souvent des politiques en matière de gestion des ressources humaines, d'achat, de gestion environnementale, de déontologie et de conduite des employés.

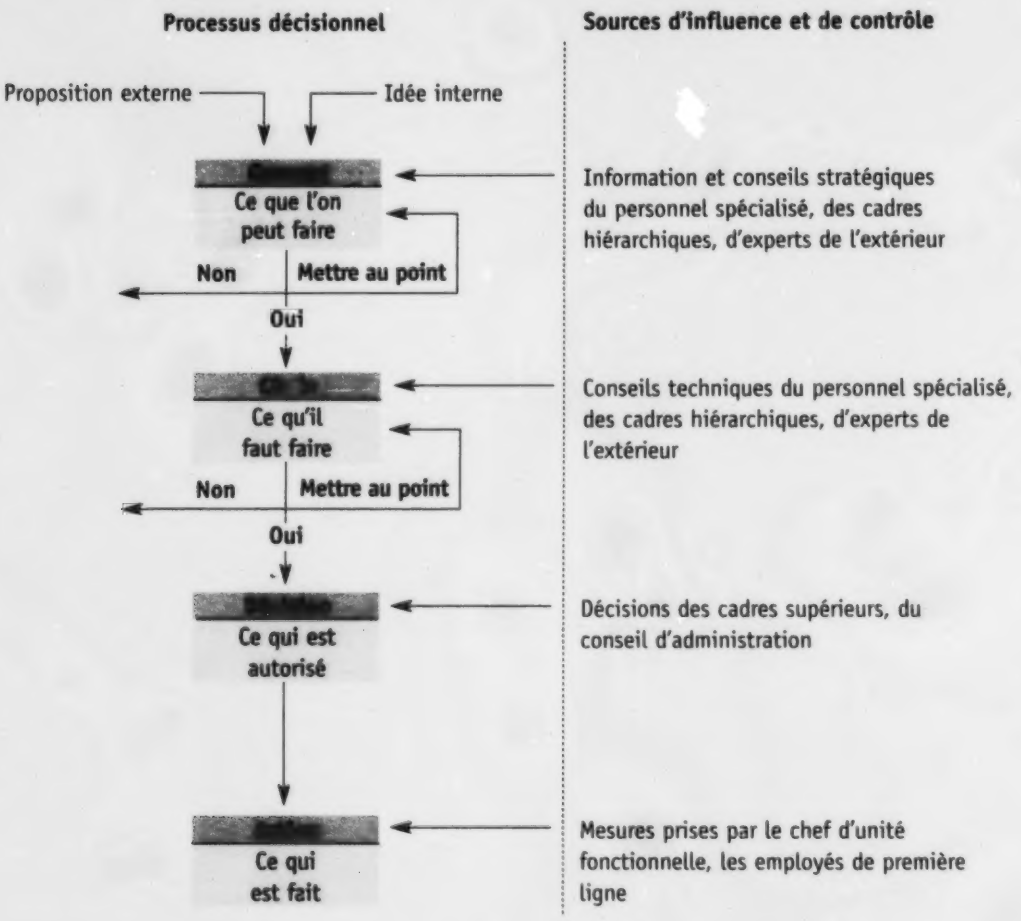
Beaucoup de grandes sociétés, particulièrement dans le secteur des ressources, mettent en œuvre des politiques concernant les relations avec la communauté. Certaines ont des politiques officielles de relations avec les Autochtones. Ce genre de politiques établit les objectifs et principes globaux qui serviront de cadre à de nombreux partenariats avec les Autochtones.

Budgets et ressources : Les sociétés mettent en œuvre une décision uniquement si elles en ont les moyens. Les budgets et l'affectation des ressources constituent des éléments importants du processus décisionnel; il reflètent l'orientation stratégique de l'entreprise. Souvent, le budget est établi annuellement.

Mise en œuvre des décisions

Dans une grande entreprise, le processus décisionnel comporte habituellement un certain nombre d'étapes distinctes qui sont exécutées par différentes personnes. L'organigramme de la figure 13 donne une idée du déroulement du processus décisionnel.

Figure 13 Organigramme du processus décisionnel



Générer une idée : L'idée peut émerger de différentes sources, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Sa valeur et sa viabilité doivent faire l'objet d'une évaluation initiale.

Développer l'idée : Cela se fait habituellement par l'examen de ce que comporte l'idée et de la façon de la mettre en œuvre. Une proposition ou un plan provisoire peut être élaboré. Les participants au processus peuvent être des cadres hiérarchiques ou des spécialistes fonctionnels.

Évaluer une proposition : Il est essentiel d'évaluer la mesure dans laquelle la proposition cadre avec les politiques, les stratégies, les plans et les ressources de l'entreprise. L'envergure de la proposition déterminera à quel palier l'évaluation se fera et peut se traduire par la décision d'aller de l'avant ou non, de mettre au point la proposition ou le renvoi d'une décision.

Mettre en œuvre la décision : Cela se fait habituellement par l'entremise des chefs d'unités fonctionnelles.

Conseils

Pour trouver des renseignements sur les entreprises :

- Consultez les rapports annuels;
- Naviguez dans Internet, et notamment dans les sites Web des entreprises, pour y trouver des nouvelles à leur sujet;
- Consultez le Système électronique de données, d'analyse et de recherche (SEDAR) pour trouver des renseignements sur les sociétés canadiennes cotées en bourse (www.sedar.com);
- Consultez le système *Electronic Data Gathering, Analysis and Retrieval* (EDGAR) pour trouver des renseignements sur les sociétés américaines cotées en bourse (www.sec.gov/edgarhp);
- Consultez les répertoires d'entreprises;
- Établissez des relations avec les associations de gens d'affaires;
- Informez-vous auprès de votre avocat ou de votre comptable;
- Consultez votre bibliothèque.

6 Les partenaires : Mythes et idées fausses

Bien des mythes et idées fausses circulent au sujet des peuples autochtones et du secteur privé en Ontario et peuvent entraver l'établissement de partenariats.

Les mythes et les idées fausses peuvent entraver l'établissement de partenariats

1. Stéréotypes : la source du problème

D'où viennent les stéréotypes et pourquoi existent-ils?

En général, les stéréotypes sont des concepts simplifiés, ancrés dans l'opinion. En classant de manière simpliste les personnes et les choses dans des catégories rigides en fonction de leur rapport avec les autres, les stéréotypes rendent le monde qui nous entoure moins menaçant et plus compréhensible.

Les stéréotypes font abstraction de la complexité ou de la diversité; parce qu'ils s'appuient sur des concepts immuables, ils ne parviennent pas à refléter les nouvelles réalités. Pourtant, ils deviennent parfois des mythes tenaces qui peuvent donner lieu à des malentendus, voire à des conflits.

Il est essentiel d'aller au-delà des stéréotypes et des mythes. Pour que les partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones se développent, les partenaires doivent très bien se comprendre. C'est parfois difficile parce qu'il faut mettre de côté des stéréotypes rassurants afin d'écouter, d'apprendre et, en définitive, de coopérer.

2. Mythes et idées fausses concernant les peuples autochtones

Voici un certain nombre de mythes et d'idées fausses que des personnes non autochtones peuvent avoir au sujet des particuliers et des entreprises autochtones.

- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Ressources

Mythe : Les peuples autochtones n'ont pas d'expérience dans les affaires.

Faits :

- Les peuples autochtones en Ontario font du commerce depuis des siècles, et réussissent fort bien.
- Il y a plus de 5 000 entrepreneurs autonomes autochtones en Ontario et plus de 20 000 au Canada.
- Une plus forte proportion de jeunes Autochtones que la moyenne de la population lancent leur propre entreprise.
- Le nombre d'Autochtones qui font des études en affaires et en commerce augmente rapidement.

- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Exemples de partenariats - chapitre 8

Mythe : Les Autochtones ne veulent pas travailler.

Faits :

- La croissance de l'emploi chez les Autochtones est un objectif que partagent nombre d'Autochtones et leurs dirigeants.
- Le taux d'activité chez les Autochtones vivant en milieu urbain en Ontario (65 %) est presque identique à celui de la population non autochtone (66 %). Les Autochtones travaillent dans tous les secteurs de l'économie ontarienne et exercent différentes professions.
- Les travailleurs autochtones sont appréciés pour leur stabilité et leur fiabilité, et contribuent de maintes façons au rendement des entreprises.

Mythe : Les Autochtones n'ont pas de ressources financières.

- Ressources

Faits :

- Certes, des obstacles subsistent, mais les entrepreneurs autochtones peuvent maintenant obtenir de différentes sources les capitaux nécessaires au démarrage et à l'expansion des entreprises, notamment des banques, des sociétés de financement autochtones ainsi que des ministères et organismes gouvernementaux comme Entreprise autochtone Canada.
- Plus de 500 millions de dollars représentant les recettes nettes accumulées de Casino Rama ont été versés par l'entremise du Fonds des Premières nations de l'Ontario aux Premières nations qui devront les utiliser à cinq fins approuvées, notamment pour le développement communautaire et le développement économique.

Mythe : Les peuples autochtones n'ont pas la scolarité, les compétences et l'expérience nécessaires pour l'économie basée sur les salaires.

- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Exemples de partenariats - chapitre 8

Faits :

- Plus de 40 000 Autochtones de l'Ontario ont fait des études postsecondaires par rapport à environ 200 en 1969.
- Les Autochtones travaillent dans tous les secteurs clés de l'économie, notamment l'exploitation des ressources, la fabrication, la construction, les transports, les services aux entreprises, les services financiers, le secteur public, la santé et l'éducation.

Mythe : Les décisions se prennent trop lentement dans les entreprises autochtones.

- Les peuples autochtones de l'Ontario - La prise de décisions - chapitre 4
- Exemples de partenariats - chapitre 8

Faits :

- Dans beaucoup d'organismes autochtones, le processus décisionnel est inclusif et consensuel. Ce faisant, les décisions ont le soutien requis pour être mises en œuvre efficacement et avec succès.

- La prise de décisions dans les entreprises communautaires peut être plus complexe et plus longue que dans les entreprises appartenant à des particuliers, mais encore une fois, les décisions obtiennent le soutien nécessaire.
- Les décideurs des entreprises autochtones appartenant à des particuliers sont tout aussi déterminés et efficaces que leurs homologues non autochtones.

Voir également :
- Les peuples autochtones de l'Ontario - La prise de décisions - chapitre 4
- Exemples de partenariats - chapitre 8

Mythe : Les Autochtones mêlent toujours la politique aux décisions commerciales.

Faits :

- Pour de nombreuses communautés des Premières nations, les décisions politiques et commerciales sont effectivement interdépendantes, mais les leaders autochtones reconnaissent de plus en plus que le rôle du gouvernement est de décider de la stratégie de développement commercial et communautaire. Les décisions concernant le déroulement quotidien des affaires relèvent des gestionnaires des entreprises, y compris celles qui appartiennent collectivement aux communautés.

Voir également :
- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Comment établir des partenariats - chapitre 7
- Exemples de partenariats - chapitre 8

Mythe : Il est trop risqué de faire des affaires avec des Autochtones.

Faits :

- Beaucoup de contrats fructueux ont été négociés avec des entreprises autochtones en Ontario et au Canada.
- Toutes les relations commerciales comportent un risque. Ce qui importe, c'est de comprendre la nature et la source du risque afin de le gérer.

Mythe : Les Autochtones ne paient pas de taxes et d'impôts.

[redacted]

- Ressources

Faits :

- La plupart des Autochtones paient des taxes et impôts appréciables tous les ans, sauf dans certaines circonstances précises.
- En général, les Indiens inscrits qui travaillent hors réserve paient des impôts, sans égard à leur lieu de résidence (même s'ils vivent dans une réserve). Les Inuit et les Métis paient toujours des taxes et des impôts.
- En général, les Indiens inscrits qui vivent et travaillent dans des réserves ne paient pas l'impôt sur le revenu ni la taxe de vente aux termes de la *Loi sur les Indiens.*

3. Mythes et idées fausses concernant les entreprises

Certains Autochtones de l'Ontario entretiennent des mythes et des idées fausses concernant le secteur privé.

Mythe : Les entreprises ne sont motivées que par l'argent et les profits.

[redacted]

- Raison d'être des partenariats - chapitre 3
- Le secteur privé - chapitre 5

Faits :

- Les entreprises doivent être intéressées à faire des profits. Sans profit, une entreprise ferait faillite.
- De nombreuses stratégies guident les activités commerciales.
- Certaines entreprises veulent maximiser les bénéfices à long terme, tandis que d'autres sont plus intéressées au rendement à court terme. D'autres encore préfèrent se concentrer sur des questions telles que la croissance ou l'innovation plutôt que sur la rentabilité seule.
- De plus en plus, les entreprises veulent avoir un bon rendement et obtenir de bons résultats non seulement financiers, mais également sociaux et environnementaux.

Mythe : Les entreprises veulent dominer et contrôler.

• Le secteur privé - chapitre 5

Faits :

- Pour faire des affaires, il faut être compétitif. À cette fin, beaucoup d'entreprises s'emploient à dominer les marchés pour atteindre un rendement supérieur.
- Diverses lois sanctionnent les comportements abusifs des entreprises et protègent les droits des travailleurs, des concurrents, des clients et d'autres intéressés.
- De plus en plus, les sociétés reconnaissent qu'elles doivent mériter leur place sur le marché en adoptant des politiques et des pratiques responsables sur le plan social.

Mythe : Tout ce que veulent les entreprises, c'est exploiter les Autochtones.

• Le secteur privé - chapitre 5
• Exemples de partenariats - chapitre 8

Faits :

- De plus en plus, les entreprises prennent conscience du fait qu'elles doivent collaborer avec les organismes autochtones pour réussir.
- Les affaires reposent de plus en plus sur les avantages mutuels, plutôt que sur l'exploitation, et cette façon de faire s'inscrit dans la tendance plus globale dans le milieu des affaires à créer des alliances et des réseaux.
- Beaucoup de communautés autochtones ont formé avec des sociétés non autochtones des partenariats de longue durée dans le cadre desquels les objectifs de la communauté ont été atteints et les valeurs des Autochtones respectées.

Mythe : Les entreprises n'ont pas de conscience sociale et environnementale.

• Le secteur privé - chapitre 5
• Exemples de partenariats - chapitre 8

Faits :

- Les entreprises adoptent de nouvelles perspectives en matière de responsabilité sociale et environnementale. Pour nombre d'entre

elles, ce ne sont plus seulement les résultats financiers qui comptent, mais également les résultats sociaux et environnementaux.

- Les entreprises sont régies par des lois provinciales et fédérales qui établissent leurs obligations sociales et environnementales.
- De nouvelles normes internationales visant la responsabilité sociale (SA 8000) et environnementale (ISO 14 000) sont adoptées. Les entreprises doivent rendre compte de leur rendement à cet égard.
- De nombreuses sociétés d'exploitation des ressources ont conclu des accords socioéconomiques avec les communautés autochtones établissant des engagements spécifiques touchant l'environnement, les questions sociales ainsi que le développement économique et communautaire.

Mythe : Les entreprises ont des ressources financières illimitées.

• Le secteur privé - chapitre 5

Faits :

- Pour toutes les sociétés, qu'elles soient petites ou grandes, les capitaux sont une ressource rare et doivent être affectés de manière à soutenir les stratégies de l'entreprise.
- Les sociétés font leurs investissements après avoir soigneusement examiné toutes les possibilités. Les placements doivent souvent atteindre ou dépasser les objectifs de rendement fixés tout en aidant la société à atteindre ses objectifs commerciaux.
- Dans une année donnée, les ressources financières disponibles pour des dépenses ou des placements particuliers seront fonction des priorités stratégiques et des budgets d'exploitation.

Mythe : On ne peut faire confiance au monde des affaires.

Faits :

- La plupart des relations commerciales se déroulent dans un climat de confiance. Il est de plus en plus reconnu que la confiance est un atout stratégique et qu'elle doit se gagner et être entretenue pour que l'entreprise jouisse d'un succès à long terme.
- De plus en plus, les entreprises reconnaissent qu'elles doivent mériter la confiance des Autochtones pour établir des relations mutuellement avantageuses.
- Il est arrivé que des entreprises aient abusé de la confiance des Autochtones et n'aient pas respecté leurs intérêts. Les sociétés qui trahissent la confiance des communautés où elles font des affaires voient leur réputation ternie, ce qui nuit à leur rendement global.

Voir également

- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Comment établir des partenariats - chapitre 7
- Exemples de partenariats - chapitre 8

Mythe : Le secteur privé fait fi de la culture et des valeurs autochtones.

Faits :

- Beaucoup d'entreprises s'emploient à mieux comprendre les enjeux autochtones, tant historiques que contemporains, pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
- Elles tentent également de modifier leurs valeurs en visant l'inclusion, la participation des employés, le travail d'équipe et la prise de décisions consensuelle. Cette tendance est souvent en harmonie avec les valeurs autochtones traditionnelles.

4. Mythes et idées fausses concernant les partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones

Certains Autochtones et entrepreneurs non autochtones entretiennent des mythes concernant le potentiel et le succès des partenariats entre entreprises autochtones et non autochtones.

Mythe : Il n'y a pas de possibilités de partenariat en Ontario.

Faits :

- Au contraire, il existe de nombreuses possibilités de partenariat en Ontario.
- Les possibilités de partenariat entre organismes autochtones et non autochtones procèdent de l'essor des économies autochtones, du contrôle plus grand qu'exercent les Autochtones sur les ressources et de l'expansion des marchés autochtones.
- De nombreuses réussites sont à l'actif de tous les grands secteurs de l'économie.

- Le potentiel des partenariats - chapitre 3
- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Le secteur privé - chapitre 5
- Exemples de partenariats - chapitre 8

Mythe : Les communautés autochtones n'ont rien à apporter à un partenariat.

Faits :

- De plus en plus, les Autochtones possèdent les connaissances, les compétences, l'expérience et les ressources nécessaires à l'établissement de partenariats.
- Il y a de plus en plus d'entreprises autochtones avec lesquelles établir des partenariats.

- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Exemples de partenariats - chapitre 8
- Ressources

Mythe : Personne en Ontario n'est intéressé à établir des partenariats.

Faits :

- Beaucoup de communautés et d'entreprises autochtones de l'Ontario s'intéressent au partenariat et ont établi des relations avec des entreprises non autochtones établies en Ontario et ailleurs.
- Beaucoup d'entreprises non autochtones ont établi des partenariats avec des communautés et des entreprises autochtones.

- Exemples de partenariats - chapitre 8

Voir également :

- Le potentiel des partenariats - chapitre 3
- Comment établir des partenariats - chapitre 7
- Ressources

Mythe : Les obstacles aux partenariats sont insurmontables.

Faits :

- Un partenariat signifie que deux partenaires unissent leurs forces.
- Certes, il y a des obstacles, mais ils sont surmontables si les deux partenaires apprennent à travailler ensemble.
- Il existe de nombreuses sources d'information et d'aide qui peuvent contribuer à éliminer les obstacles éventuels.

Voir également :

- Exemples de partenariats - chapitre 8

Mythe : Les partenariats peuvent réussir ailleurs, mais pas en Ontario.

Faits :

- Le nombre de partenariats fructueux en Ontario augmente chaque année.

7 Comment établir un partenariat

L'établissement d'un partenariat est un processus qui comporte des étapes bien définies et de nombreuses pratiques reconnues, notamment la recherche d'occasions de partenariat et de partenaires éventuels. L'entreprise ou la communauté doit également examiner si le partenariat éventuel s'harmonise avec ses objectifs et ses valeurs et identifier l'apport qu'elle peut faire au partenariat. Pour assurer la réussite d'un partenariat, il faut en évaluer les avantages, mais aussi les risques, et prendre des mesures pour y faire face.

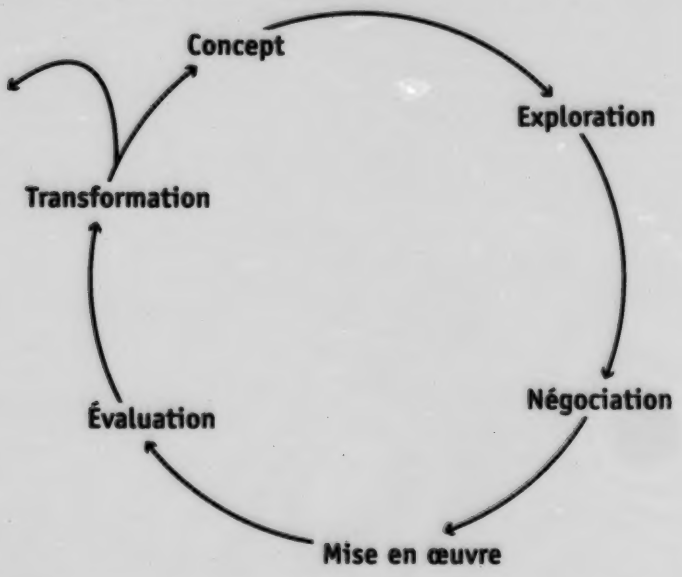
L'établissement d'un partenariat est un processus qui comporte des étapes bien définies et des pratiques reconnues

1. Aperçu du processus

L'établissement d'un partenariat comporte différentes étapes. Les partenariats découlent d'idées et de relations; ils se clarifient par des discussions et des négociations. Ils se concrétisent par l'engagement de ressources et d'autres investissements. Avec le temps, il faut les évaluer et, selon les résultats, les renouveler ou les modifier.

En général, les étapes du processus d'établissement d'un partenariat sont au nombre de six. Elles sont présentées dans la figure 14.

Figure 14 Processus d'établissement d'un partenariat



Étapes du processus d'établissement d'un partenariat

Concept : La plupart des partenariats débutent comme des concepts ou des idées. Certains découlent de l'identification d'un débouché possible, d'un nouveau client ou fournisseur, d'un nouveau produit ou service. D'autres procèdent d'une volonté de renforcer des capacités organisationnelles tels que l'accès aux capitaux d'investissement, la formation des ressources humaines, le savoir-faire technologique, l'expertise en gestion.

Exploration : Trouver le partenaire qui convient est une composante essentielle du processus. Les partenaires éventuels devraient se demander : Qui nous aidera à atteindre nos buts? Dans quelle mesure nos buts sont-ils compatibles? Comment nous complétons-nous et nous renforçons-nous mutuellement? Pouvons-nous travailler ensemble? Beaucoup recherchent les occasions de partenariat et les partenaires éventuels dans leurs relations actuelles.

Négociation : Le processus de négociation définit comment vous travaillerez ensemble. Il permet de préciser les buts et les attentes de chaque partenaire et d'établir les rôles et les responsabilités de chacun.

Mise en œuvre : La mise en œuvre se fait différemment d'un partenariat à un autre. En général, cette étape fait intervenir tous les aspects opérationnels du partenariat, notamment la gestion, l'investissement de capitaux, les ressources humaines, les finances, etc.

Évaluation : Le contrôle et l'évaluation sont des éléments essentiels de tout partenariat. Les partenaires doivent se demander : Est-ce que nous atteignons nos buts? Nos attentes sont-elles remplies? Qu'avons-nous appris? Avons-nous réglé les problèmes qui se sont présentés? Les circonstances ont-elles changé depuis le début?

Transformation : Les partenariats changent avec le temps. Ils peuvent prendre de l'expansion et être renouvelés, donner lieu à de nouvelles idées ou à de nouveaux concepts, ou même prendre fin. Reconnaître la nature dynamique des partenariats contribue à leur transformation.

2. Premières étapes

Les partenariats peuvent être mis en branle de différentes façons. Vous avez peut-être une idée et cherchez un partenaire, ou bien une personne peut vous présenter une idée pour voir si vous êtes intéressé à vous associer à elle. Ou encore, il se peut que vous ayez établi une relation avec quelqu'un et que l'idée d'un partenariat découle de cette relation.

Peu importe d'où viennent les idées et comment elles se forment, d'entrée de jeu vous devez vous demander si le partenariat convient à votre organisme.

Pour répondre à cette question, il vous faut procéder à un examen ***interne*** de votre organisme et comprendre ses buts, ses points forts et ses faiblesses, les occasions et les contraintes.

- **Examinez en quoi un partenariat vous aiderait à atteindre vos buts**

Un partenariat a pour objet d'atteindre un but ou un ensemble de buts. Il est donc essentiel de savoir d'emblée quels sont vos buts. Ceux-ci peuvent être généraux et stratégiques, p. ex., diversification économique, ou plus restreints, p. ex., pénétrer un nouveau marché.

Connaissons-nous nos buts?
Comment un partenariat nous aiderait-il à les atteindre?

- **Déterminez quel serait votre apport au partenariat**

Les partenariats supposent des apports et des engagements de chacun des partenaires. Comprendre vos points forts peut aider à attirer un partenaire et à structurer un partenariat mutuellement avantageux.

Les ressources et les capacités varient d'un organisme à un autre. Il peut s'agir d'une connaissance des marchés, de cultures et d'organisations, de ressources humaines, financières, technologiques ou foncières, de savoir-faire et d'expertise, p. ex., en gestion, en technique ou en environnement.

Connaissons-nous nos points forts?
Pourquoi ces points forts sont-ils importants pour nous?

- **Déterminez ce que vous souhaitez retirer du partenariat**

Les partenariats sont efficaces lorsque les partenaires sont plus forts ensemble qu'ils ne le seraient séparément. En connaissant les secteurs où un partenariat pourrait vous être utile, vous pourrez décider si un partenariat est nécessaire ou souhaitable. Le cas échéant, en sachant de quel genre de connaissances, de ressources, de capacités et d'expertise vous pourriez avoir besoin, vous serez en mesure d'évaluer vos partenaires éventuels.

Connaissons-nous nos limites?
Un partenaire peut-il nous aider à les surmonter?

- **Déterminez si votre organisme peut s'engager dans un partenariat**

La plupart des organismes, tant autochtones que non autochtones, ont un ensemble complexe de buts, d'intérêts et de valeurs. Les partenariats réussissent s'ils bénéficient d'un engagement solide de *tout* l'organisme. Ils pourraient échouer en cas de résistance.

Pour assurer le succès à long terme d'un partenariat, il est essentiel que les dirigeants et d'autres personnes d'influence de l'organisme appuient le partenariat et comprennent son intérêt.

Notre organisme s'est-il fermement engagé à établir un partenariat? Qui, dans notre organisme, pourrait résister au partenariat, et pour quelles raisons?

- **Demandez-vous si le partenariat constitue la meilleure solution**

Le partenariat ne représente peut-être pas la seule façon d'atteindre vos buts. Comprendre les options qui s'offrent à vous et les mérites et risques relatifs de chacune peut vous aider à déterminer si le partenariat représente la meilleure approche. Si c'est le cas, vous comprendrez mieux pourquoi il en est ainsi. Dans le cas contraire, vous aurez alors déterminé un meilleur plan d'action.

Le partenariat est-il le seul moyen d'atteindre nos buts? Est-il le meilleur moyen?

- Le potentiel des partenariats - chapitre 3
- Les partenaires - chapitres 4 et 5
- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Le secteur privé - chapitre 5

3. Façons d'établir des relations

Les partenariats découlent de relations. L'établissement de relations positives est souvent une condition préalable à l'établissement de partenariats. Beaucoup d'Autochtones et de non-Autochtones croient que les relations positives reposent sur la bienveillance, l'honnêteté, le partage et la force. Le réseautage, les intermédiaires et l'approche directe constituent trois façons différentes d'établir des relations.

Notre organisme s'est-il fermement engagé à établir un partenariat? Qui, dans notre organisme, pourrait résister au partenariat, et pour quelles raisons?

- **Demandez-vous si le partenariat constitue la meilleure solution**

Le partenariat ne représente peut-être pas la seule façon d'atteindre vos buts. Comprendre les options qui s'offrent à vous et les mérites et risques relatifs de chacune peut vous aider à déterminer si le partenariat représente la meilleure approche. Si c'est le cas, vous comprendrez mieux pourquoi il en est ainsi. Dans le cas contraire, vous aurez alors déterminé un meilleur plan d'action.

Le partenariat est-il le seul moyen d'atteindre nos buts? Est-il le meilleur moyen?

Voir également

- Le potentiel des partenariats - chapitre 3
- Les partenaires - chapitres 4 et 5
- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Le secteur privé - chapitre 5

Le partenariat convient-il à notre organisme?

- ✓ Connaissons-nous nos buts?
- ✓ Comment un partenariat nous aiderait-il à les atteindre?
- ✓ Connaissons-nous nos points forts?
- ✓ Pourquoi ces points forts sont-ils importants pour nous?
- ✓ Connaissons-nous nos limites?
- ✓ Un partenaire peut-il nous aider à les surmonter?
- ✓ Notre organisme s'est-il fermement engagé à établir un partenariat?
- ✓ Qui dans notre organisme pourrait résister au partenariat et pourquoi?
- ✓ Le partenariat représente-t-il le seul et le meilleur moyen d'atteindre nos buts?

3. Façons d'établir des relations

Les partenariats découlent de relations. L'établissement de relations positives est souvent une condition préalable à l'établissement de partenariats. Beaucoup d'Autochtones et de non-Autochtones croient que les relations positives reposent sur la bienveillance, l'honnêteté, le partage et la force. Le réseautage, les intermédiaires et l'approche directe constituent trois façons différentes d'établir des relations.

Réseautage

• Ressources

Il s'agit de la méthode la plus informelle utilisée pour établir des relations.

On peut trouver des occasions de réseautage en participant aux activités de groupes de gens d'affaires comme les chambres de commerce, les associations professionnelles et les associations sectorielles. Ces organismes fournissent souvent un éventail de services à leurs membres, notamment de l'information commerciale, l'accès aux contrats, des renvois à des fournisseurs et des conseils sur la façon d'aborder les problèmes d'affaires. Des occasions de réseautage se présentent lors de séminaires, d'ateliers, de déjeuners d'affaires, de conférences et de foires commerciales organisées par l'organisme.

La participation aux activités et aux événements d'organismes autochtones vous permet de rencontrer des personnes-ressources importantes au palier local et d'acquérir une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des priorités et des enjeux autochtones.

• Ressources

Les conseillers en développement des partenariats de votre région peuvent également vous aider à trouver des occasions adaptées à vos besoins et à vos intérêts. Grâce à du financement provenant du Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario, des conseillers en développement des partenariats ont été engagés par les organismes de développement économique autochtones

Conseils pour le réseautage :

- Chargez une personne de faire du réseautage;
- Concentrez-vous : débutez dans votre secteur local;
- Participez aux événements locaux;
- Essayez de faire une nouvelle rencontre chaque fois;
- Trouvez un sujet d'intérêt commun dont vous pourrez parler;
- Apportez toujours des cartes d'affaires;
- Si vous croyez qu'il y a une ouverture, faites un suivi;
- Assistez à des cours ou à des ateliers sur la façon de réseauter;
- Demandez l'aide d'une conseillère ou d'un conseiller en développement des partenariats.

de l'Ontario pour promouvoir les partenariats au palier des communautés et à l'échelle régionale. Une liste des organismes hôtes se trouve dans la section des ressources de la présente trousse.

Intermédiaires

Un organisme peut avoir une idée précise de partenariat, mais avoir besoin d'aide pour trouver le partenaire approprié.

Dans ce cas, des intermédiaires comme des comptables, des avocats et des consultants peuvent faire des suggestions et mettre en rapport des partenaires éventuels.

Approche directe

Certains organismes ont une bonne idée du genre de partenaire qu'ils veulent et entreprennent les recherches eux-mêmes.

Pour ce faire, il faut établir des critères spécifiques puis chercher les partenaires éventuels qui répondent à ces critères. Une variété de techniques peuvent être utilisées, notamment le recours à des consultants, la recherche dans des bases de données et des répertoires commerciaux, la publicité et les demandes de propositions.

4. Trouver le partenaire qui convient

Le choix d'un partenaire est l'une des principales décisions qu'il faut prendre pour créer un partenariat interculturel réussi. Il faut du temps et des ressources pour apprendre à connaître et choisir ses partenaires; c'est là une étape incontournable.

Il faut également savoir ce que l'on cherche. Trois qualités sont essentielles : respect, motivation et engagement.

Pour établir une relation fructueuse, vous devez prendre le temps d'apprendre à connaître vos partenaires éventuels, de voir pourquoi ils pourraient être intéressés à établir un partenariat avec vous et de comprendre ce qu'ils sont disposés à faire.

Vous devez également être prêt à donner des renseignements sur votre organisme et vos attentes. Le partenariat est réciproque : les qualités qui sont souhaitables chez un partenaire le sont également chez l'autre.

- Le potentiel des partenariats - chapitre 3
- Les peuples autochtones de l'Ontario - chapitre 4
- Le secteur privé - chapitre 5
- Exemples de partenariats - chapitre 8

Tableau 5 Qualités d'un bon partenaire

• Respect des valeurs de l'entreprise • Respect du processus décisionnel de l'entreprise	Respect	• Respect des valeurs autochtones • Respect du processus décisionnel autochtone
• Analyse de rentabilité des relations avec l'entreprise • Concordance stratégique avec la vision de développement économique communautaire	Motivation	• Analyse de rentabilité des relations avec l'organisme autochtone • Concordance stratégique avec les priorités de l'entreprise
• Volonté d'établir des buts • Volonté de partager les risques • Volonté d'affecter des ressources • Volonté de fournir un effort soutenu	Engagement	• Volonté d'établir des buts • Volonté de partager les risques • Volonté d'affecter des ressources • Volonté de fournir un effort soutenu

5. Négociation d'un partenariat

- Les peuples autochtones de l'Ontario - La prise de décisions - chapitre 4
- La prise de décisions dans les entreprises - chapitre 5

Chaque négociation est différente. Certaines demandent plus de temps que d'autres avant de se conclure. Certaines peuvent se dérouler pendant une période relativement courte et se conclure en quelques jours ou quelques semaines. La plupart prennent plus de temps et s'échelonnent sur plusieurs mois.

Les négociations peuvent également être plus ou moins complexes. La portée du partenariat et le processus décisionnel de chaque partenaire peuvent ajouter à cette complexité.

Le processus de négociation touche au cœur du processus de partenariat. C'est à ce stade que les buts et les attentes sont officiellement établis. C'est également à cette étape que les rôles et les responsabilités sont définis, et que les partenaires s'entendent sur le partage des avantages.

- Exemples de partenariats - chapitre 8

Le climat des négociations

Les négociations se déroulent toujours dans un certain contexte et sont influencées par ce contexte. Dans le cas des partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones, il est important de comprendre que les deux parties peuvent avoir des attentes différentes.

- Les peuples autochtones connaissent généralement beaucoup mieux l'histoire des relations entre les peuples autochtones et les autres Canadiens. Le partenariat proposé peut représenter davantage qu'un simple marché commercial. Il peut être vu comme un moyen de favoriser l'autodétermination et une plus grande autonomie gouvernementale. Il peut faire partie d'une stratégie de développement économique et communautaire plus large, ou représenter une étape importante vers l'amélioration de l'emploi local et des occasions pour les entrepreneurs. Le partenaire autochtone peut penser que l'entreprise non autochtone entreprend les négociations à reculons, pour satisfaire aux exigences d'une loi ou de règlements gouvernementaux.

Conseils

Apprendre à se connaître

- Rencontrez-vous à plusieurs reprises pour mieux vous comprendre;
- Demandez à vos partenaires éventuels des renseignements sur leur entreprise, leurs pratiques et les partenariats auxquels ils participent;
- Visitez vos partenaires éventuels ainsi que leur communauté et leur entreprise;
- Consultez Internet pour trouver des renseignements de base;
- Vérifiez la réputation de vos partenaires éventuels auprès de personnes qui les connaissent;
- Soyez à l'affût des mauvais signes, tels que des instances judiciaires.

- Par ailleurs, l'entreprise non autochtone peut voir le partenariat simplement comme une entente lui permettant d'accéder aux ressources et d'augmenter sa part du marché. Ou encore, elle peut le considérer comme un élément de sa responsabilité sociale. Ses négociateurs peuvent ignorer l'histoire des Autochtones avec qui ils négocient et même l'histoire de la relation de l'entreprise avec les Autochtones.

Tableau 5 Qualités d'un bon partenaire

Le partenaire autochtone		Le partenaire non autochtone
• Respect des valeurs de l'entreprise • Respect du processus décisionnel de l'entreprise	**Respect**	• Respect des valeurs autochtones • Respect du processus décisionnel autochtone
• Analyse de rentabilité des relations avec l'entreprise • Concordance stratégique avec la vision de développement économique communautaire	**Motivation**	• Analyse de rentabilité des relations avec l'organisme autochtone • Concordance stratégique avec les priorités de l'entreprise
• Volonté d'établir des buts • Volonté de partager les risques • Volonté d'affecter des ressources • Volonté de fournir un effort soutenu	**Engagement**	• Volonté d'établir des buts • Volonté de partager les risques • Volonté d'affecter des ressources • Volonté de fournir un effort soutenu

Voir également

- Les peuples autochtones de l'Ontario - La prise de décisions - chapitre 4
- La prise de décisions dans les entreprises - chapitre 5

Voir également

- Exemples de partenariats - chapitre 8

5. Négociation d'un partenariat

Chaque négociation est différente. Certaines demandent plus de temps que d'autres avant de se conclure. Certaines peuvent se dérouler pendant une période relativement courte et se conclure en quelques jours ou quelques semaines. La plupart prennent plus de temps et s'échelonnent sur plusieurs mois.

Les négociations peuvent également être plus ou moins complexes. La portée du partenariat et le processus décisionnel de chaque partenaire peuvent ajouter à cette complexité.

Le processus de négociation touche au cœur du processus de partenariat. C'est à ce stade que les buts et les attentes sont officiellement établis. C'est également à cette étape que les rôles et les responsabilités sont définis, et que les partenaires s'entendent sur le partage des avantages.

Le climat des négociations

Les négociations se déroulent toujours dans un certain contexte et sont influencées par ce contexte. Dans le cas des partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones, il est important de comprendre que les deux parties peuvent avoir des attentes différentes.

- Les peuples autochtones connaissent généralement beaucoup mieux l'histoire des relations entre les peuples autochtones et les autres Canadiens. Le partenariat proposé peut représenter davantage qu'un simple marché commercial. Il peut être vu comme un moyen de favoriser l'autodétermination et une plus grande autonomie gouvernementale. Il peut faire partie d'une stratégie de développement économique et communautaire plus large, ou représenter une étape importante vers l'amélioration de l'emploi local et des occasions pour les entrepreneurs. Le partenaire autochtone peut penser que l'entreprise non autochtone entreprend les négociations à reculons, pour satisfaire aux exigences d'une loi ou de règlements gouvernementaux.

Apprendre à se connaître

Conseils

- Rencontrez-vous à plusieurs reprises pour mieux vous comprendre;
- Demandez à vos partenaires éventuels des renseignements sur leur entreprise, leurs pratiques et les partenariats auxquels ils participent;
- Visitez vos partenaires éventuels ainsi que leur communauté et leur entreprise;
- Consultez Internet pour trouver des renseignements de base;
- Vérifiez la réputation de vos partenaires éventuels auprès de personnes qui les connaissent;
- Soyez à l'affût des mauvais signes, tels que des instances judiciaires.

- Par ailleurs, l'entreprise non autochtone peut voir le partenariat simplement comme une entente lui permettant d'accéder aux ressources et d'augmenter sa part du marché. Ou encore, elle peut le considérer comme un élément de sa responsabilité sociale. Ses négociateurs peuvent ignorer l'histoire des Autochtones avec qui ils négocient et même l'histoire de la relation de l'entreprise avec les Autochtones.

Voir également

- Exemples de partenariats - chapitre 8
- Ressources

Depuis plus d'un siècle, les peuples autochtones luttent pour ne pas être exclus du partage des ressources du Canada. Entre lutter pour obtenir une place à la table et s'asseoir à la table pour négocier, la transition n'est pas toujours facile et peut supposer un parcours difficile et émotionnel pour certains Autochtones. Il est important de comprendre l'émotion qui peut marquer la première rencontre et le scepticisme initial concernant la possibilité d'un partenariat.

Il est important de comprendre le climat des négociations pour créer un partenariat réussi.

Se préparer à négocier :

- **Avez-vous clairement déterminé ce que vous voulez réaliser?**
- **Disposez-vous d'un budget pour assumer les coûts de la négociation?**
- **L'équipe de négociation a-t-elle été constituée?**
- **Avez-vous clairement mandaté un négociateur expérimenté?**
- **Le négociateur pourra-t-il se rendre jusqu'au bout du processus?**
- **Existe-t-il un processus officiel pour que le négociateur vous demande conseil et fasse confirmer certaines décisions?**
- **Des experts-conseils et des spécialistes techniques sont-ils disponibles?**

Éléments communs aux négociations

Presque toutes les négociations comprennent les quatre éléments suivants :

Nomination d'un négociateur : Le négociateur sera une personne ou une équipe dotée d'un mandat clair de négocier. Le négociateur principal doit avoir de l'expérience en négociation et avoir le soutien d'experts-conseils.

Discussions : Elles permettent d'établir les objectifs et d'explorer les solutions possibles. De temps à autre, les négociateurs devront peut-être demander conseil à des représentants de leur organisme concernant les priorités et les choix qui doivent être faits. Les

discussions devraient aboutir à une entente concernant la nature du partenariat qui sera officiellement conclu.

Prudence raisonnable : Faire preuve de prudence raisonnable signifie vérifier la qualité de la contribution de l'autre partie au partenariat éventuel. Le négociateur devrait demander les documents pertinents qu'il fera examiner par des avocats et des comptables.

Conclusion de l'entente : Une entente de principe peut être soumise aux deux parties pour ratification. Par la suite, les partenaires signent l'accord final.

Négociation du partenariat :

- Négociez d'égal à égal - ne soyez pas intimidé par des organismes plus grands que le vôtre;
- Utilisez le processus de négociation pour continuer à apprendre à comprendre et à vous faire comprendre et pour obtenir l'engagement nécessaire;
- Sachez avec qui vous négociez; identifiez tous les intervenants du processus;
- Évaluez les intérêts et les attentes; posez des questions et écoutez attentivement;
- Mettez cartes sur table;
- Comprenez vos propres options et contraintes qui deviendront les conditions minimales du partenariat;
- Documentez vos ententes à chaque étape;
- Utilisez ces ententes documentées comme fondement au partenariat officiel;
- N'oubliez pas qu'il n'y a ni gagnant ni perdant : les négociations marquent le début d'une longue relation.

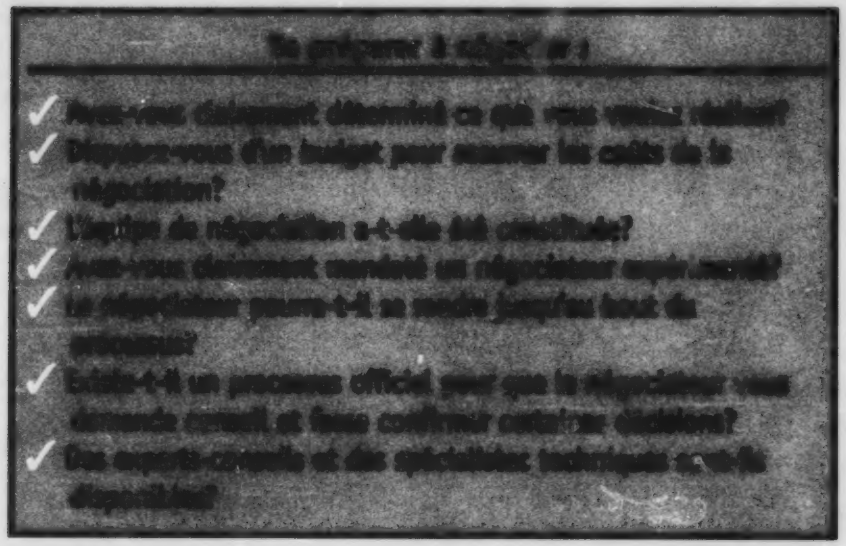
Recours à des experts-conseils

Il est important que le partenariat repose sur les conseils de spécialistes. Il peut s'agir de conseillers de l'extérieur, tels que des avocats, des banquiers, des comptables ou des consultants commerciaux.

- Exemples de partenariats - chapitre 8
- Ressources

Depuis plus d'un siècle, les peuples autochtones luttent pour ne pas être exclus du partage des ressources du Canada. Entre lutter pour obtenir une place à la table et s'asseoir à la table pour négocier, la transition n'est pas toujours facile et peut supposer un parcours difficile et émotionnel pour certains Autochtones. Il est important de comprendre l'émotion qui peut marquer la première rencontre et le scepticisme initial concernant la possibilité d'un partenariat.

Il est important de comprendre le climat des négociations pour créer un partenariat réussi.



Éléments communs aux négociations

Presque toutes les négociations comprennent les quatre éléments suivants :

Nomination d'un négociateur : Le négociateur sera une personne ou une équipe dotée d'un mandat clair de négocier. Le négociateur principal doit avoir de l'expérience en négociation et avoir le soutien d'experts-conseils.

Discussions : Elles permettent d'établir les objectifs et d'explorer les solutions possibles. De temps à autre, les négociateurs devront peut-être demander conseil à des représentants de leur organisme concernant les priorités et les choix qui doivent être faits. Les

discussions devraient aboutir à une entente concernant la nature du partenariat qui sera officiellement conclu.

Prudence raisonnable : Faire preuve de prudence raisonnable signifie vérifier la qualité de la contribution de l'autre partie au partenariat éventuel. Le négociateur devrait demander les documents pertinents qu'il fera examiner par des avocats et des comptables.

Conclusion de l'entente : Une entente de principe peut être soumise aux deux parties pour ratification. Par la suite, les partenaires signent l'accord final.

Négociation du partenariat :

- ✓ Négociez d'égal à égal - ne soyez pas intimidé par des organismes plus grands que le vôtre;
- ✓ Utilisez le processus de négociation pour continuer à apprendre à comprendre et à vous faire comprendre et pour obtenir l'engagement nécessaire;
- ✓ Sachez avec qui vous négociez; identifiez tous les intervenants du processus;
- ✓ Évaluez les intérêts et les atouts; posez des questions et écoutez attentivement;
- ✓ Mettez cartes sur table;
- ✓ Comprenez vos propres options et contraintes qui deviendront les conditions minimales du partenariat;
- ✓ Documentez vos ententes à chaque étape;
- ✓ Utilisez ces ententes documentées comme fondement au partenariat officiel;
- ✓ N'oubliez pas qu'il n'y a ni gagnant ni perdant : les négociations marquent le début d'une longue relation.

Recours à des experts-conseils

Il est important que le partenariat repose sur les conseils de spécialistes. Il peut s'agir de conseillers de l'extérieur, tels que des avocats, des banquiers, des comptables ou des consultants commerciaux.

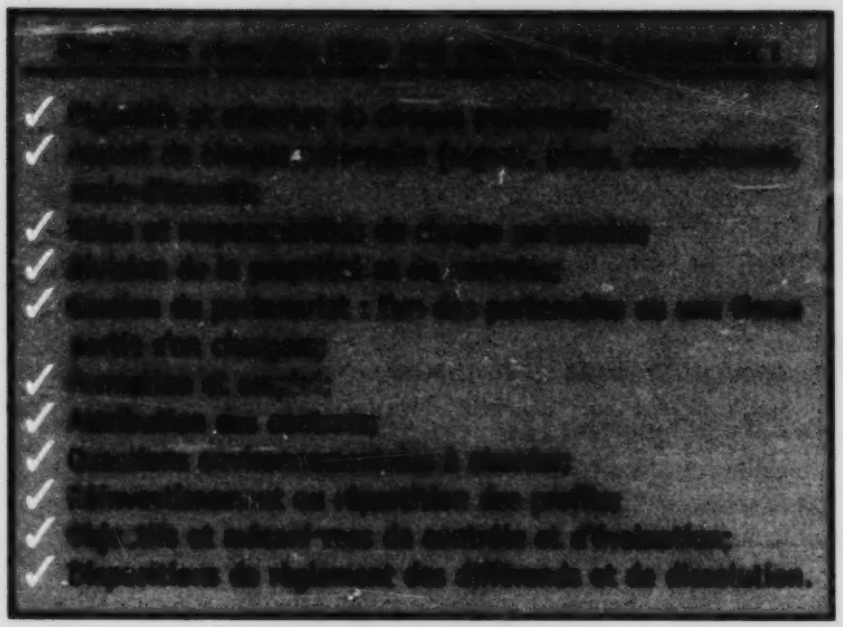
Les experts-conseils peuvent vous aider à :

- vous assurer de la crédibilité et du sérieux des partenaires éventuels;
- vérifier les hypothèses financières, opérationnelles et de commercialisation qui sous-tendent les études de faisabilité et les plans d'entreprise;
- évaluer les répercussions fiscales d'une entente particulière pour les deux parties;
- ébaucher les ententes conclues pendant le processus de négociation;
- identifier la nécessité de stipulations ou d'engagements particuliers pour protéger vos intérêts.

Il est important d'apprendre à connaître les experts-conseils avant de retenir leurs services. Bon nombre des méthodes utilisées pour apprendre à connaître un partenaire éventuel peuvent également être utilisées pour la sélection des experts-conseils.

6. Ententes de partenariat officielles

Les ententes de partenariat officielles précisent ce qui sera fait. Elles sont importantes pour de nombreuses raisons. En plus d'établir les rôles et les responsabilités, une entente bien documentée permettra d'éviter les problèmes éventuels.



Genres d'ententes officielles

Accord de principe : Ce document consigne les résultats des négociations. Il s'agit d'un exposé non exécutoire des principales caractéristiques du partenariat proposé qui peut prendre différentes formes, comme une lettre d'intention ou un protocole d'entente. L'accord de principe sert de cadre que les avocats peuvent utiliser pour rédiger le document juridique qui régira le partenariat.

Ententes juridiques : Documents juridiques qui régissent le partenariat. Elles définissent les obligations de chaque partie et peuvent comprendre des ententes auxiliaires telles qu'une convention des actionnaires ou une convention de gestion.

7. Gestion et maintien des partenariats

• Ressources

La gestion et le maintien des partenariats peuvent représenter un défi. Voici quelques mesures qui peuvent contribuer à assurer le succès du partenariat :

Questions abordées dans une entente de partenariat :

- ✓ Objectifs et attentes de chaque partenaire;
- ✓ Apport de chaque partenaire (argent, biens, compétences, main-d'œuvre);
- ✓ Rôles et responsabilités de chaque partenaire;
- ✓ Division de la propriété et du contrôle;
- ✓ Gestion du partenariat : l'un des partenaires ou une tierce partie s'en chargera;
- ✓ Formation et emploi;
- ✓ Attribution des contrats;
- ✓ Questions environnementales à aborder;
- ✓ Réinvestissement ou répartition des profits;
- ✓ Objectifs et mécanismes de contrôle et d'évaluation;
- ✓ Dispositions de règlement des différends et de dissolution.

Genres d'ententes officielles

Accord de principe : Ce document consigne les résultats des négociations. Il s'agit d'un exposé non exécutoire des principales caractéristiques du partenariat proposé qui peut prendre différentes formes, comme une lettre d'intention ou un protocole d'entente. L'accord de principe sert de cadre que les avocats peuvent utiliser pour rédiger le document juridique qui régira le partenariat.

Ententes juridiques : Documents juridiques qui régissent le partenariat. Elles définissent les obligations de chaque partie et peuvent comprendre des ententes auxiliaires telles qu'une convention des actionnaires ou une convention de gestion.

7. Gestion et maintien des partenariats

Voir également

- Ressources

La gestion et le maintien des partenariats peuvent représenter un défi. Voici quelques mesures qui peuvent contribuer à assurer le succès du partenariat :

Choisir des gestionnaires compétents

Ce qui est important : Les gestionnaires font en sorte que le partenariat fonctionne. L'entregent revêt autant d'importance que les compétences techniques.

Pour ce faire : Adopter un processus de sélection minutieux et préparer les cadres et les autres employés engagés dans le partenariat.

Se concentrer sur la réalisation des objectifs du partenariat

Ce qui est important : Les partenariats doivent atteindre les objectifs convenus pour que les partenaires demeurent engagés, et les entreprises communes commerciales doivent être rentables pour survivre.

Pour ce faire : Évaluer régulièrement les progrès en vue de déceler les problèmes et de les régler.

Établir des relations franches et soutenues entre les partenaires

Ce qui est important : S'assurer que des progrès sont réalisés et que les attentes des deux parties sont satisfaites; cerner les problèmes tôt pour pouvoir les régler rapidement.

Pour ce faire : Assurer l'intervention de la haute direction.

Communiquer régulièrement et faire preuve de transparence

Ce qui est important : La communication tient les gens au courant de ce qui se passe et permet de mieux comprendre le partenariat et ses objectifs.

Pour ce faire : Établir un système rigoureux de communication interne avec les employés et les personnes directement engagées dans le partenariat. Tenir l'organisme partenaire au courant des progrès réalisés, des enjeux, des problèmes et des réalisations. Communiquer avec des intervenants de l'extérieur du partenariat,

p. ex., avec d'autres intéressés, les membres d'autres communautés, des représentants des gouvernements, d'autres entrepreneurs, etc.

Être souple et capable de s'adapter

Ce qui est important : La souplesse et la capacité d'adaptation sont essentielles à la mise en œuvre et à la gestion des partenariats, qui doivent être souples pour pouvoir s'adapter aux changements externes qui échappent au contrôle des gestionnaires.

Pour ce faire : Être prêt à réviser ou à adapter les objectifs ou les stratégies du partenariat au besoin, et être disposé à adapter la structure ou le personnel du partenariat selon l'évolution de la conjoncture externe.

Surveiller et évaluer les progrès

Ce qui est important : Comprendre la mesure dans laquelle les buts sont atteints. Déterminer les problèmes qui se présentent pour que des correctifs puissent être apportés au moment opportun.

Pour ce faire : Établir des indicateurs de rendement, les comptes à rendre et le rôle de chaque partenaire dans le processus d'évaluation. Établir un calendrier d'examens réguliers des progrès. Faire continuellement des adaptations et régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

- Exemples de partenariats - chapitre 8
- Ressources

8. Erreurs communes à éviter

Les tentatives de formation de partenariats ne sont pas toutes fructueuses, non plus que les partenariats eux-mêmes. En comprenant ce qui n'a pas fonctionné et les raisons de l'échec de ces partenariats, vous pourrez éviter de connaître des problèmes semblables.

Des erreurs peuvent se produire pendant tout le processus de partenariat, des toutes premières étapes de planification jusqu'à la mise en œuvre.

Tableau 6 Erreurs communes à éviter

Étape du partenariat	Erreurs
Au début	• négliger de déterminer ses propres objectifs; • ne pas connaître les solutions de rechange; • ne pas prendre le temps qu'il faut pour apprendre à connaître son partenaire éventuel; • ne pas comprendre les besoins, les motivations et les attentes de son partenaire; • manquer de respect.
Pendant les négociations	• manque d'expérience ou de compétence des négociateurs; • ne pas avoir déterminé les résultats souhaités du partenariat; • tenir pour acquis les objectifs des autres; • tenir pour acquis le point de vue des autres partenaires sur sa position; • ne pas établir l'apport de chaque partenaire aux négociations; • ne pas avoir établi clairement les attentes des autres; • manquer de prudence; • ne pas avoir de plan d'entreprise solide; • ne pas reconnaître les différences de pouvoir; • ne pas écouter; • ne pas tenir compte des conseils des Aînés et des experts; • ne pas avoir le soutien organisationnel nécessaire au partenariat; • ne pas comprendre le processus décisionnel ou le processus d'approbation; • ne pas profiter des occasions au moment opportun; • aller trop vite; • ne pas faire de plans à long terme.
Après la mise en œuvre	• manque de communication; • personnel inadéquat; • sous-estimation de l'importance du soutien continu des partenaires; • mauvais systèmes de gestion; • manque de surveillance du fonctionnement du partenariat par les partenaires; • maintien d'un partenariat lorsqu'il n'a plus sa raison d'être.

8. Erreurs communes à éviter

Les tentatives de formation de partenariats ne sont pas toutes fructueuses, non plus que les partenariats eux-mêmes. En comprenant ce qui n'a pas fonctionné et les raisons de l'échec de ces partenariats, vous pourrez éviter de connaître des problèmes semblables.

Des erreurs peuvent se produire pendant tout le processus de partenariat, des toutes premières étapes de planification jusqu'à la mise en œuvre.

Tableau 6 Erreurs communes à éviter

[illegible]	[illegible]
Au début	• négliger de déterminer ses propres objectifs; • ne pas connaître les solutions de rechange; • ne pas prendre le temps qu'il faut pour apprendre à connaître son partenaire éventuel; • ne pas comprendre les besoins, les motivations et les attentes de son partenaire; • manquer de respect.
Pendant les négociations	• manque d'expérience ou de compétence des négociateurs; • ne pas avoir déterminé les résultats souhaités du partenariat; • tenir pour acquis les objectifs des autres; • tenir pour acquis le point de vue des autres partenaires sur sa position; • ne pas établir l'apport de chaque partenaire aux négociations; • ne pas avoir établi clairement les attentes des autres; • manquer de prudence; • ne pas avoir de plan d'entreprise solide; • ne pas reconnaître les différences de pouvoir; • ne pas écouter; • ne pas tenir compte des conseils des Aînés et des experts; • ne pas avoir le soutien organisationnel nécessaire au partenariat; • ne pas comprendre le processus décisionnel ou le processus d'approbation; • ne pas profiter des occasions au moment opportun; • aller trop vite; • ne pas faire de plans à long terme.
Après la mise en œuvre	• manque de communication; • personnel inadéquat; • sous-estimation de l'importance du soutien continu des partenaires; • mauvais systèmes de gestion; • manque de surveillance du fonctionnement du partenariat par les partenaires; • maintien d'un partenariat lorsqu'il n'a plus sa raison d'être.

8 Exemples de partenariats

De plus en plus, les partenariats constituent un moyen de faire des affaires pour de nombreux organismes autochtones et non autochtones en Ontario. Des partenariats se forment entre différents types d'organismes et on en retrouve dans de nombreux secteurs de l'économie. Avec le nombre sans cesse croissant de partenariats, on sait de plus en plus quelles pratiques sont efficaces et conduisent à la réussite.

On relève des partenariats fructueux partout en Ontario, dans de nombreux secteurs de l'économie

1. L'expérience ontarienne

Des partenariats fructueux entre des organismes autochtones et le secteur privé se forment partout en Ontario, aussi bien dans les régions éloignées du Nord que dans les centres urbains du Sud. Un examen de certains d'entre eux révèle ce qui suit :

- **Les partenariats font intervenir divers types de partenaires. Chez les Autochtones, on relève des entrepreneurs particuliers, des organismes urbains, des communautés et des entreprises des Premières nations et des entreprises métisses. Les partenaires non autochtones comprennent des petites entreprises, des multinationales, des sociétés de la Couronne, des syndicats et des instituts de recherche.**
- **Il existe des partenariats commerciaux dans la plupart des grands secteurs de l'économie ontarienne, notamment**

l'agriculture, l'exploitation minière, la production et le transport d'électricité, la fabrication, le tourisme, la haute technologie, la foresterie, les jeux de hasard et d'argent et la construction.

- Bien que certains partenariats fassent intervenir des dispositions complexes et globales, la plupart visent à atteindre une série d'objectifs restreints et spécifiques.
- Les gouvernements jouent souvent un rôle important dans les partenariats. Ainsi, il est souvent essentiel d'obtenir de l'aide de différents programmes fédéraux et provinciaux pour avoir accès au financement du secteur privé.

2. Études de cas

Des études de cas détaillées ont été préparées pour expliquer la nature et la portée de différents partenariats ainsi que le processus de partenariat. Ces cas illustrent les avantages du partenariat pour chacun des partenaires, les facteurs de réussite et les leçons apprises.

Tableau 7 Partenariats en Ontario

Partenariat	Secteur	Type	Année de formation
Abenaki Associates et ACCPAC	Logiciels	Partenariat de commercialisation	1986
Advanced Thermodynamics Corporation et Batchewana Band Industries	Fabrication	Entreprise commune de fabrication	1992
Iroquois Cranberry Growers et Stoney Ridge Cellars	Agriculture, alimentation, boissons	Alliance stratégique visant à créer et à produire du vin de canneberge	1995
Union Gas, Six Nations de la rivière Grand et Six Nations Natural Gas	Énergie	Alliance stratégique visant à élaborer un système efficace de distribution du gaz naturel aux Six Nations	1994
Polar Bear Park Expeditions et Elmhirst Resort	Tourisme	Alliance visant à offrir des forfaits d'éco-tourisme	1997
Bowater, Weyerhaeuser et Première nation Waabigon Saaga'igan Anishinaabeg	Foresterie	Partenariat global visant la collaboration économique et les occasions d'affaires	1998
Miziwe Biik et Toronto Construction Trades Council	Métiers de la construction	Alliance stratégique visant à aider les peuples autochtones à participer aux métiers de la construction dans la région du grand Toronto	2000

l'agriculture, l'exploitation minière, la production et le transport d'électricité, la fabrication, le tourisme, la haute technologie, la foresterie, les jeux de hasard et d'argent et la construction.

- Bien que certains partenariats fassent intervenir des dispositions complexes et globales, la plupart visent à atteindre une série d'objectifs restreints et spécifiques.
- Les gouvernements jouent souvent un rôle important dans les partenariats. Ainsi, il est souvent essentiel d'obtenir de l'aide de différents programmes fédéraux et provinciaux pour avoir accès au financement du secteur privé.

2. Études de cas

Des études de cas détaillées ont été préparées pour expliquer la nature et la portée de différents partenariats ainsi que le processus de partenariat. Ces cas illustrent les avantages du partenariat pour chacun des partenaires, les facteurs de réussite et les leçons apprises.

Tableau 7 Partenariats en Ontario

Abenaki Associates et ACCPAC	Logiciels	Partenariat de commercialisation	1986
Advanced Thermodynamics Corporation et Batchewana Band Industries	Fabrication	Entreprise commune de fabrication	1992
Iroquois Cranberry Growers et Stoney Ridge Cellars	Agriculture, alimentation, boissons	Alliance stratégique visant à créer et à produire du vin de canneberge	1995
Union Gas, Six Nations de la rivière Grand et Six Nations Natural Gas	Énergie	Alliance stratégique visant à élaborer un système efficace de distribution du gaz naturel aux Six Nations	1994
Polar Bear Park Expeditions et Elmhirst Resort	Tourisme	Alliance visant à offrir des forfaits d'éco-tourisme	1997
Bowater, Weyerhaeuser et Première nation Wabigon Soaga'igan Anishinaabeg	Foresterie	Partenariat global visant la collaboration économique et les occasions d'affaires	1998
Miziwe Biik et Toronto Construction Trades Council	Métiers de la construction	Alliance stratégique visant à aider les peuples autochtones à participer aux métiers de la construction dans la région du grand Toronto	2000

Nous remercions sincèrement tous les partenaires des études de cas pour leurs conseils et leur aide et pour nous avoir fourni d'excellents exemples de partenariats en Ontario.

Ces études de cas ont été choisies pour démontrer la diversité des objectifs, des partenaires, des secteurs et des activités des partenariats en Ontario.

Il est important de souligner qu'il existe de nombreux autres partenariats formés ou en cours de formation en Ontario.

Abenaki Associates et ACCPAC International

Abenaki Associates est fournisseur de solutions pour ACCPAC International depuis 1986. À ce titre, Abenaki distribue le logiciel de comptabilité et de gestion d'ACCPAC et enseigne aux organismes et communautés autochtones comment l'utiliser.

Abenaki Associates est une entreprise autochtone qui fournit une variété de logiciels et de services, surtout aux Premières nations et aux organismes autochtones. ACCPAC International est une filiale de Computer Associates International, qui vend des logiciels de comptabilité utilisés partout dans le monde.

Les débuts

Le partenariat a débuté lorsque Abenaki a proposé à la société ACCPAC de la représenter dans le marché des Premières nations.

Abenaki reconnaissait à ce moment (milieu des années 1980) que les Premières nations commençaient tout juste à utiliser l'informatique et qu'un logiciel puissant et souple, mais également facile à utiliser et peu coûteux, serait très recherché pour la comptabilité d'un fonds.

ACCPAC était et demeure le plus important concepteur et vendeur de logiciels de comptabilité intégrés du Canada. En outre, comme ces logiciels sont utilisés par les comptables agréés et les comptables généraux licenciés pour leur formation, Abenaki estimait que les clients autochtones pourraient facilement utiliser un système reconnu par des professionnels. Il serait également plus facile pour leurs comptables professionnels de faire des vérifications s'ils utilisaient un logiciel connu.

Entente

Les négociations se sont plutôt bien déroulées. Elles ont eu lieu directement entre les deux partenaires. Abenaki a dû présenter une demande à ACCPAC pour devenir revendeur et partenaire de développement et suivre plusieurs programmes de formation offerts par ACCPAC pour s'assurer d'avoir la qualification requise

pour vendre la gamme de produits et offrir le service après-vente.

Le partenariat a été constitué en société de personnes et a pris la forme d'un partenariat commercial entre Abenaki et ACCPAC.

En vertu de l'entente, Abenaki apportait une connaissance importante de la communauté autochtone, de ses systèmes de comptabilité et, en particulier, de la comptabilité d'un fonds, par opposition à la comptabilité d'un organisme à but lucratif avec laquelle les revendeurs habituels d'ACCPAC se familiarisent. La société ACCPAC offrait un réseau de soutien à la commercialisation et une excellente gamme de produits qui répondait aux exigences des clients autochtones.

Avantages pour les partenaires

Le partenariat a été très fructueux pour les deux partenaires. Abenaki a aidé ACCPAC à pénétrer le marché autochtone. À l'heure actuelle, plus de 500 des 610 Premières nations du Canada utilisent le logiciel d'ACCPAC. Ce logiciel est également utilisé par de nombreux organismes autochtones.

Abenaki a fourni de la formation à 15 000 utilisateurs autochtones au cours des 14 dernières années. Pour Abenaki, le partenariat a représenté une importante source de recettes provenant de la vente du logiciel d'ACCPAC, de la formation et du soutien; environ 75 % des recettes totales de la compagnie proviennent de la vente de produits d'ACCPAC. L'expérience d'Abenaki, son expertise et ses antécédents ouvrent de nouvelles occasions de formation en informatique dans le marché non autochtone.

Évolution du partenariat

Depuis l'entente initiale, qui était strictement une entente de revente, Abenaki a resserré ses liens avec ACCPAC et est devenu un partenaire de développement en bonne et due forme, ayant conclu une entente en ce sens avec ACCPAC. Abenaki a développé un logiciel unique qui augmente les capacités d'ACCPAC dans le marché autochtone.

La compagnie a ainsi la capacité de créer des programmes sur mesure qui répondent aux exigences spécifiques des Premières

nations relativement à des fonctions telles que l'administration de l'aide sociale, la gestion du stock de logements, la création de nouvelles entreprises et la gestion des membres.

Facteurs qui ont contribué au succès du partenariat : perspective d'Abenaki

Pour les dirigeants d'Abenaki, un certain nombre de facteurs ont contribué au succès de son partenariat de commercialisation avec ACCPAC :

- ✓ Les deux partenaires ont clairement défini leurs rôles respectifs;
- ✓ Aux termes de l'entente, Abenaki se concentre sur le marché vertical composé des Premières nations et des organismes autochtones du Canada;
- ✓ Le partenariat rapporte aux deux partenaires;
- ✓ ACCPAC a reconnu l'engagement d'Abenaki et son apport dans le marché autochtone.

Batchewana Band Industries et Advanced Thermodynamics Corporation

Le partenariat entre Batchewana Band Industries Ltd. et Advanced Thermodynamics Corporation est le fruit de longues recherches qu'a menées la Première nation de Batchewana pendant dix ans pour attirer des entreprises dans son parc industriel Blue Heron.

Advanced Thermodynamics Corporation (ATC) fabrique des systèmes de chauffage et de refroidissement de pointe pour les camions. Ses appareils de chauffage contribuent à réduire la consommation de carburant et les émissions de gaz d'échappement.

Batchewana Band Industries Ltd. appartient entièrement à la Première nation de Batchewana qui l'exploite à titre d'entreprise indépendante pour mettre en œuvre des initiatives de développement économique profitables à la communauté.

Recherche ciblée

La Première nation de Batchewana a adopté une stratégie visant à attirer dans son parc industriel des entreprises qui fourniraient des occasions d'emploi pour les membres de la bande. Dans le cadre de cette stratégie, Batchewana était prête à former une entreprise commune avec des partenaires qui répondraient à ses critères de rendement.

Principaux attributs des partenaires de l'entreprise commune : Critères de Batchewana Band Industries

Batchewana recherchait une entreprise :

- ✓ **qui fournirait de bons emplois aux membres de la bande, des emplois dont le salaire serait supérieur au salaire minimum et qui offriraient des possibilités de développement aux membres de la bande;**
- ✓ **rentable;**
- ✓ **offrant un bon potentiel;**
- ✓ **respectueuse de l'environnement.**

nations relativement à des fonctions telles que l'administration de l'aide sociale, la gestion du stock de logements, la création de nouvelles entreprises et la gestion des membres.

Facteurs qui ont contribué au succès du partenariat : perspective d'Abenaki

Pour les dirigeants d'Abenaki, un certain nombre de facteurs ont contribué au succès de son partenariat de commercialisation avec ACCPAC :

- **Les deux partenaires ont clairement défini leurs rôles respectifs;**
- **Aux termes de l'entente, Abenaki se concentre sur le marché vertical composé des Premières nations et des organismes autochtones du Canada;**
- **Le partenariat rapporte aux deux partenaires;**
- **ACCPAC a reconnu l'engagement d'Abenaki et son apport dans le marché autochtone.**

Batchewana Band Industries et Advanced Thermodynamics Corporation

Le partenariat entre Batchewana Band Industries Ltd. et Advanced Thermodynamics Corporation est le fruit de longues recherches qu'a menées la Première nation de Batchewana pendant dix ans pour attirer des entreprises dans son parc industriel Blue Heron.

Advanced Thermodynamics Corporation (ATC) fabrique des systèmes de chauffage et de refroidissement de pointe pour les camions. Ses appareils de chauffage contribuent à réduire la consommation de carburant et les émissions de gaz d'échappement.

Batchewana Band Industries Ltd. appartient entièrement à la Première nation de Batchewana qui l'exploite à titre d'entreprise indépendante pour mettre en œuvre des initiatives de développement économique profitables à la communauté.

Recherche ciblée

La Première nation de Batchewana a adopté une stratégie visant à attirer dans son parc industriel des entreprises qui fourniraient des occasions d'emploi pour les membres de la bande. Dans le cadre de cette stratégie, Batchewana était prête à former une entreprise commune avec des partenaires qui répondraient à ses critères de rendement.

Principaux attributs des partenaires de l'entreprise commune : Critères de Batchewana Band Industries

Batchewana recherchait une entreprise :

qui fournirait de bons emplois aux membres de la bande, des emplois dont le salaire serait supérieur au salaire minimum et qui offriraient des possibilités de développement aux membres de la bande;
rentable;
offrant un bon potentiel;
respectueuse de l'environnement.

Batchewana a dressé une liste des caractéristiques que devrait comporter la compagnie avec qui elle établirait une entreprise commune et, de concert avec des consultants de Toronto, elle a identifié des partenaires éventuels. Les consultants ont déterminé qu'ATC ferait probablement un bon partenaire.

D'abord établie à London (Ontario), la firme Advanced Thermodynamics Corporation a été approchée par Batchewana qui lui a demandé de déménager dans le parc industriel de la bande près de Sault Ste. Marie. ATC envisageait de déménager sa production dans le Nord de l'Ontario pour répondre aux exigences touchant l'approvisionnement régional d'un autre important contrat pour équiper des véhicules militaires d'appareils de chauffage de carburant diesel.

Négociations

Les parties ont reconnu l'importance de séparer les décisions d'affaires des questions politiques. ATC voulait assurer la stabilité des activités et voulait avoir l'assurance qu'un changement de leadership à la Première nation n'aurait pas de répercussions sur ses opérations. Batchewana Band Industries Ltd. (BBI) a été créée à titre d'entreprise indépendante du conseil de la bande. Par ailleurs, le fait que BBI ait le même conseil d'administration depuis un certain nombre d'années contribue à créer un climat de sécurité et de stabilité.

Le partenariat

La Première nation de Batchewana et ATC ont conclu une entente en octobre 1992 en vertu de laquelle Batchewana fournissait à ATC un immeuble industriel de 15 000 pieds carrés dans son parc industriel et un accès à des fonds et à des subventions de formation qui pouvaient être utilisés pour l'achat d'équipement en échange d'une participation de 30 % dans la société.

En octobre 1997, Batchewana a accru sa participation dans ATC pour la porter à 51 % afin de profiter d'occasions offertes dans le cadre du Programme fédéral d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (accessibles uniquement aux entreprises appartenant en majorité à des Autochtones).

Résultats

Du point de vue des deux partenaires, le partenariat a très bien fonctionné. Les membres des Premières nations occupent la majorité des emplois à ATC : 80 % des 40 employés d'ATC sont des Autochtones. La société a fourni aux employés autochtones la formation nécessaire pour combler les postes techniques et les postes de gestion. Le chiffre d'affaires a augmenté avec le temps. L'éventail de produits s'est élargi et la clientèle s'est accrue.

Récemment, les deux parties ont conjointement décidé de vendre l'entreprise à Teleflex (Canada) Ltd., la filiale canadienne d'un important conglomérat américain. Teleflex maintiendra ses activités dans le parc industriel de Batchewana et prévoit de nouveaux marchés pour les produits d'ATC grâce à son réseau de distribution international.

Iroquois Cranberry Growers

Iroquois Cranberry Growers (ICG), dont les propriétaires-exploitants sont les Wahta Mohawks, est l'une des entreprises agricoles communautaires qui connaît le plus de succès au Canada, récoltant près d'un million de livres de canneberges par année. Située près de Bala (Ontario), l'entreprise a été créée en 1969 dans une tourbière de la réserve. À l'origine, moins d'un demi-acre de terrain avait été cultivé. Aujourd'hui, on en exploite plus de 68 acres, et les produits sont vendus dans les commerces de détail locaux, les commerces de gros à l'échelle de l'Ontario et du Canada et sur les marchés internationaux. Cette entreprise est une source de fierté, de revenus et d'emplois pour les gens de Wahta et a contribué à établir une base économique pour la collectivité.

Depuis leur arrivée d'Oka (Québec) en 1881, les Wahta Mohawks cueillent et vendent des canneberges à partir d'une tourbière située juste au nord de la rivière Musquash. Cet endroit avait tout ce qu'il fallait pour qu'on y établisse une entreprise commerciale de production. ICG est maintenant le plus grand producteur de canneberges en Ontario.

Partenariats

Les partenariats, qui jouent un rôle essentiel dans le développement et l'expansion de l'entreprise de production de canneberges depuis 30 ans, touchent la culture et le conditionnement des fruits ainsi que le développement de nouveaux produits.

Institut de recherches horticoles de l'Ontario

Aux premiers stades du développement de l'entreprise, les dirigeants d'Iroquois Cranberry Growers ont constaté qu'ils avaient besoin de connaissances spécialisées et de recherches relativement à certains aspects de la culture des canneberges. Cette culture présente en effet certaines particularités en Ontario, notamment le climat et les cultivars disponibles. C'est ainsi qu'est né un partenariat avec l'Institut de recherches horticoles de l'Ontario à partir de 1970.

En établissant un partenariat avec l'Institut, l'entreprise Iroquois Cranberry Growers a obtenu des renseignements sur les aspects horticoles de la culture des canneberges, par l'entremise d'employés qui commentaient certaines des idées d'ICG, de documents et d'études sur les canneberges. L'Institut a également fait des recherches sur l'amélioration et l'expansion de la production de canneberges en Ontario. Comme l'Ontario importe de grandes quantités de canneberges, toute augmentation de la production provinciale était jugée avantageuse.

Les coûts de ce partenariat étaient minimes, ce qui était important pour une petite entreprise qui débutait. Les recherches portaient sur des aspects qui intéressaient à la fois ICG et les chercheurs. Une partie de ce travail, dont les essais de variété, ont demandé des années. D'autres travaux, tels que l'examen des températures sous la glace en hiver, n'ont pris qu'une saison. Les travaux ultérieurs ont porté sur les utilisations possibles des canneberges et de leurs dérivés, notamment la production de jus. La recherche cadrait parfaitement avec les buts de l'entreprise.

« L'une des leçons les plus importantes que nous avons tirée est qu'il n'y a pas de mal à poser des questions. C'est en nous informant que nous avons pris contact avec l'Institut et que des recherches ont été entreprises dans une direction qui correspondait à nos buts. »

Matt Commandant - Iroquois Cranberry Growers

Vin de canneberge

Constamment à l'affût d'idées de produits, le chef de la commercialisation a envisagé la production de vin de canneberge au début des années 1990, bien avant que les vins de fruit ne connaissent la popularité dont ils jouissent aujourd'hui. Le chef de la commercialisation a suggéré cette idée à la direction d'ICG qui a convenu que ce produit serait idéal pour les célébrations du 25e anniversaire d'ICG. Après des travaux de développement, ICG a présenté le produit à un établissement vinicole en 1995 avec l'aide duquel on a créé un vin de canneberge. Ce vin de dessert, sucré et fruité, était

unique. Il a d'ailleurs remporté une médaille de bronze dans la catégorie « nouveau produit » de l'International Eastern Wine Competition.

Stoney Ridge Cellars a produit le vin pour l'anniversaire d'ICG. L'année suivante, Stoney Ridge a obtenu de la LCBO que le produit soit inscrit sur sa liste de produits. Pour différentes raisons, ICG a abandonné le produit qui est maintenant en vente dans les rayons « Vintages » de la LCBO.

La société ICG fournit encore des canneberges à Stoney Ridge. Le produit qu'elle a contribué à créer a été couronné de succès et son rôle dans le développement du produit est reconnu sur l'étiquette. ICG a obtenu le produit pour son anniversaire, mais le conseil a décidé de ne pas en poursuivre la production en raison des lois provinciales et également à cause de l'opinion de la communauté. En raison de la nature du développement conjoint du produit, aucune entente n'a été conclue.

« Nous entretenons de bons rapports avec Stoney Ridge, mais en rétrospective, nous aurions peut-être dû conclure une entente de développement qui nous aurait donné plus de contrôle sur les renseignements qui ont découlé de nos recherches conjointes. Il est important de ne pas oublier la valeur de l'information. »

Matt Commandant - Iroquois Cranberry Growers

Autres partenariats

Au milieu des années 1990, ICG a communiqué avec l'Ontario Food Technology Centre (OFTC) à qui elle a demandé de l'aider à développer une canneberge séchée sucrée dans le cadre d'un programme de recherche fédéral. Étant donné le petit nombre d'employés d'ICG, il était logique d'aller chercher de l'aide à l'extérieur pour élaborer ce projet. À l'origine, le procédé devait utiliser du sirop d'érable comme édulcorant, mais en raison des coûts trop élevés, on a plutôt opté pour le saccharose.

À l'origine, des essais en laboratoire devaient être effectués pour déterminer le produit désiré et une méthode de production appropriée. Une fois cette étape franchie, la production pilote a débuté.

Le produit était trempé à Rinehart Foods. Une partie du produit était séchée dans un séchoir continu à Apple Valley Cider et le reste dans un séchoir discontinu à Delaware Nation Food Products.

L'OFTC a établi les contacts avec Rinehart Foods, ce qui a mené à une relation en vertu de laquelle ICG a développé un vinaigre de canneberge qu'il vend maintenant au détail.

Apple Valley Cider avait été un client d'ICG par le passé, ayant utilisé ses canneberges pour fabriquer un jus de pommes et canneberges, et continue d'acheter des fruits et du jus en vrac d'ICG aujourd'hui. Comme le projet était géré par l'OFTC, il y avait des communications officielles et ICG recevait des mises à jour. L'OFTC a conclu des ententes avec les partenaires concernant les renseignements qui découleraient de la recherche, protégeant l'investissement d'ICG.

La recherche a donné lieu à un produit qu'ICG a réussi à vendre à petite échelle. Elle a également donné lieu à un procédé exclusif qui permet de fabriquer le produit à grande et à petite échelle, démontrant encore une fois la valeur de l'information.

Le potentiel des partenariats

Une expertise ou des ressources humaines limitées ne devraient pas être un obstacle à la création de projets. En affaires, l'inertie est souvent synonyme de recul. L'essentiel est de reconnaître qu'il existe souvent des occasions d'établir des partenariats avec d'autres organismes aux fins de la recherche-développement ainsi que de la fabrication et de la commercialisation de nouveaux produits.

Union Gas, Six Nations de la rivière Grand et Six Nations Natural Gas

L'occasion

Avant 1989, une partie du territoire des Six Nations de la rivière Grand s'approvisionnait en gaz naturel grâce à un gazoduc métallique (qui n'appartenait pas à Union Gas) en très mauvais état, qui fuyait à beaucoup d'endroits. Pour cette raison, le gaz naturel devait être livré à une pression plus faible que la pression optimale pour empêcher les fuites. En outre, une partie du gazoduc traversait le lit de la rivière Grand, ce qui constituait un risque élevé pour l'environnement.

En 1989, le conseil des Six Nations, par l'entremise de son service de développement économique, a commencé à développer son propre réseau de gaz naturel, Six Nations Natural Gas, pour alimenter les secteurs non desservis par le distributeur initial. Il s'est également branché à ce distributeur, constituant pour lui une source d'approvisionnement supplémentaire. La construction de ce nouveau réseau a été réalisée par les Six Nations avec le concours d'un service du gouvernement fédéral.

Parce que le territoire des Six Nations de la rivière Grand est essentiellement une région rurale, Six Nations Natural Gas pouvait difficilement remplir les conditions économiques qu'exigent habituellement les actionnaires des entreprises de services publics cotées en bourse. Chaque année, la société de gaz procédait à une expansion planifiée de son réseau de distribution d'une manière qui convenait à l'entreprise et à la communauté. Ce faisant, elle a augmenté le territoire desservi par son gazoduc tout en ajoutant des clients à son réseau.

En 1994, le conseil des Six Nations a acheté le réseau initial qu'il a fusionné avec Six Nations Natural Gas. La société de gaz a commencé à intégrer et à améliorer l'ancien réseau d'une manière planifiée et efficace. Alors que l'intégration de la société initiale s'est faite rapidement et relativement sans encombre, la rénovation du gazoduc a demandé plusieurs années. Les parties jugées les plus détériorées ont été renouvelées en premier.

Une occasion de partenariat s'est présentée en 1995. Union Gas devait construire et enfouir un gazoduc à haute pression sur un ter-

ritoire qui faisait l'objet d'un différend entre les Six Nations de la rivière Grand et le gouvernement fédéral.

Négociations

Jusqu'en 1995, aucune relation formelle n'existait entre Union Gas et le conseil des Six Nations. La relation entre Union Gas et Six Nations Natural Gas était purement commerciale. À l'origine, Union Gas transportait du gaz et le vendait aux Six Nations, le livrant aux portes de la ville. Puis Union Gas a été utilisée pour équilibrer l'approvisionnement en gaz naturel lorsque Six Nations Natural Gas a commencé à s'approvisionner en Alberta.

Union Gas a reconnu qu'elle avait besoin de l'appui du conseil des Six Nations pour son projet de gazoduc et les deux parties ont entamé des négociations. Pour les Six Nations, ces négociations constituaient une occasion de présenter une série de demandes à Union Gas; certaines ont été acceptées, et d'autres refusées. Plusieurs points rapportaient des avantages directs à Six Nations Natural Gas.

À la suite de ces négociations, Union Gas et Six Nations Natural Gas ont conclu une entente.

Le partenariat

Le partenariat entre Union Gas et Six Nations Natural Gas a procuré un certain nombre d'avantages aux Six Nations. Union Gas a fourni les services d'un ingénieur planificateur chargé de collaborer avec Six Nations Natural Gas à une analyse de son réseau de distribution, qui a été mise au point une fois depuis.

Union Gas a également assuré le perfectionnement professionnel des employés de Six Nations Natural Gas à son centre de formation de Chatham (Ontario), notamment la formation de tuyauteurs, de préposés au service à la clientèle et d'inspecteurs des gazoducs. La succursale d'Union Gas à Brantford (Ontario) continue de fournir de l'aide au besoin.

Les relations entre Union Gas et Six Nations Natural Gas ont donné de nombreux résultats positifs aux deux partenaires, qui profitent de la possibilité de poursuivre leurs propres activités commerciales.

Union Gas profite du partenariat parce qu'un nouveau marché s'est ouvert. Elle encaisse des revenus supérieurs puisque Six Nations Natural Gas distribue et vend plus de gaz naturel. En outre, Six Nations Natural Gas est maintenant transporteur de gaz naturel pour de nouveaux clients de Union Gas que cette entreprise ne pouvait desservir à même son propre réseau de distribution.

En 1991, Six Nations Natural Gas est devenue le premier service de distribution de gaz naturel appartenant à une Première nation, et exploitée par elle, au Canada. Cette année-là, elle a distribué et vendu 250 000 mètres cubes de gaz naturel. Au cours de l'exercice 2001, Six Nations Natural Gas a distribué et vendu plus de 4,5 millions de mètres cubes de gaz naturel. En janvier 1991, elle envoyait ses premières factures à dix clients du gazoduc principal de 12 kilomètres. Aujourd'hui, plus de 1 700 clients résidentiels, commerciaux et institutionnels ainsi que deux parcs commerciaux sont alimentés par un gazoduc d'un longueur de 180 kilomètres. Six Nations Natural Gas approvisionne maintenant en gaz naturel les Mississaugas de la Première nation de New Credit, fournissant à celle-ci une source d'énergie plus respectueuse de l'environnement.

Comme dans le cas de tout partenariat, des questions doivent être clarifiées et discutées plus en profondeur, permettant aux trois partenaires d'améliorer leurs occasions d'affaires grâce à des communications ouvertes et continues.

« La collaboration de Six Nations Natural Gas et de Union Gas a été profitable à toutes les parties. Elle a permis à une très petite entreprise locale de puiser dans les ressources d'une plus grande société. Elle illustre comment une relation fournisseur-client devrait et peut fonctionner, chaque partie apprenant de l'autre et profitant de ce que l'autre a à offrir. Certes, la direction et le personnel de Six Nations Natural Gas ont pu élargir leur base de connaissances pour l'appliquer à de nombreux secteurs dont la commercialisation, le soutien aux consommateurs, les relations avec la clientèle, l'achat de produits et les contrats connexes ainsi que le processus de réglementation. »

Nick Petruzzella, président et directeur général, Six Nations Natural Gas

Grâce aux relations établies avec Six Nations Natural Gas et à son objectif général d'établir et d'améliorer les relations avec toutes les communautés des Premières nations en Ontario, Union Gas a élaboré et instauré un programme de développement des affaires avec les Autochtones en 1999. Depuis le lancement de ce programme, Union Gas a entrepris un certain nombre d'initiatives visant à aider les Six Nations et les autres communautés des Premières nations de l'Ontario, notamment ce qui suit :

- don d'ordinateurs à cinq écoles des Six Nations dans le cadre d'un plan global visant à donner 125 ordinateurs à 43 communautés des Premières nations;
- trente-cinq séances de sensibilisation aux questions autochtones d'une durée de trois heures et demie dispensées par un moniteur autochtone à plus de 450 de ses employés;
- stratégie d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones;
- pour indemniser équitablement les communautés des Premières nations pour l'équipement de distribution ou de transport se trouvant sur leurs terres, à l'exclusion du gazoduc appartenant à Six Nations Natural Gas, établissement, avec le concours de la Commission consultative de la fiscalité indienne et après un certain nombre d'assemblées publiques, d'un programme facultatif de paiements tenant lieu d'impôts. Chaque communauté des Premières nations qui a de l'équipement de Union Gas sur ses terres reçoit un paiement tenant lieu d'impôts fondé sur ce que l'entreprise verse à la municipalité avoisinante.

Pour entretenir et améliorer ses relations avec les Six Nations et d'autres Premières nations de l'Ontario, Union Gas verse du financement et participe à un certain nombre de conférences sur le développement économique autochtone et de dîners de remise de prix autochtones. Le chef du service du développement des affaires avec les Autochtones de Union Gas est membre bénévole et membre de comités d'un certain nombre de conseils de développement économique autochtone.

« Le partenariat entre Union Gas et Six Nations s'est révélé une expérience valable et utile pour les deux parties. À remarquer que ce partenariat n'est pas unique. Notre engagement de collaborer avec les communautés autochtones procède de la vision énergétique globale de Westcoast Energy, où nous mesurons notre croissance et notre succès non seulement en termes économiques, mais également en fonction de notre respect de l'environnement et de notre apport aux collectivités dans lesquelles nous travaillons. Notre partenariat avec Six Nations Natural Gas illustre cet engagement. »

Jane Peverett, présidente et directrice générale,
Union Gas Limited

Polar Bear Park Expeditions

Les milieux sauvages encore vierges, l'abondance du gibier d'eau et les mammifères uniques comme l'ours polaire et le bélouga font de la baie d'Hudson un endroit rêvé pour les naturalistes et les amateurs de nature et de plein air. Le défi est de savoir comment attirer dans le Grand Nord ontarien des gens de partout dans le monde.

Sam Hunter, fondateur de Hudson Bay Polar Bear Park Expeditions, a conclu un partenariat avec Peter Elmhirst et Anne Marshall, copropriétaires de Free Spirit Air Adventures, pour offrir des voyages organisés dans le parc provincial Polar Bear du Nord de l'Ontario.

Les touristes (pour la plupart européens), en groupes de quatre, arrivent par avion du Sud de l'Ontario en juillet et en août pour observer les ours, les baleines et les loups de la baie d'Hudson pendant un séjour de cinq jours comprenant le transport.

Cependant, au lieu de se limiter à l'observation, ce voyage permet aux touristes de se familiariser avec la culture, l'histoire et le mode de vie de la population crie de la région.

Les partenaires

Sam Hunter dirige un camp de chasse et de pêche depuis plusieurs années. En 1995, il s'est rendu compte que la région présentait un bon potentiel écotouristique. Il a donc fondé Hudson Bay Polar Bear Park Expeditions, une entreprise d'écotourisme autochtone qui réinvestit ses profits dans la collectivité afin de bâtir une économie locale solide. M. Hunter a construit quatre « tipis » de bois sur le terrain de son domicile pour accueillir les visiteurs.

Peter Elmhirst et Anne Marshall, propriétaires de Free Spirit Air Adventures, sont des associés dans Elmhirst's Resort, un centre de villégiature et de congrès ouvert à longueur d'année, situé sur les rives du lac Rice dans le Sud de l'Ontario. Leurs produits sont commercialisés aux États-Unis et en Europe depuis environ 20 ans. Pendant cette période, ils ont acquis une bonne réputation pour la qualité de leurs forfaits d'aventure. Ils ont mis leur expertise à contribution dans leur partenariat avec Sam Hunter, qui a conféré à Polar Bear Park Expeditions une crédibilité immédiate auprès des voyagistes et des touristes à la recherche d'expériences nouvelles.

La création du partenariat

C'est un appel au Elmhirst's Resort d'un touriste italien qui voulait aller à Churchill, au Manitoba, pour observer des ours polaires qui est à l'origine de ce partenariat. En effet, au mois d'août, il n'y a pas d'ours polaires à Churchill; on les trouve plutôt en Ontario. Anne Marshall décrit l'éclair de génie qu'elle a eu alors qu'elle survolait la côte ontarienne de la baie d'Hudson avec son associé :

> « Nous survolions la baie James en route vers Churchill. C'est alors que nous avons regardé le paysage et que nous avons vu des ours polaires et des bélougas. Nous nous sommes demandé ce que nous allions faire à Churchill, alors que ces animaux étaient ici même sous nos yeux. »

Peter Elmhirst s'est tout de suite mis à la recherche d'un partenaire pour créer un nouveau produit touristique qui permettrait d'exploiter ce potentiel. Il a passé beaucoup de temps dans les environs de la baie d'Hudson, et par l'entremise de la Northern Ontario Native Tourism Association (NONTA), il est entré en contact avec Sam Hunter, qui dirigeait un camp de chasse et de pêche et était déjà conscient des possibilités du marché de l'écotourisme.

L'entente de partenariat a été conclue très rapidement. Sam appréciait que Peter ne fût pas seulement un homme d'affaires, mais qu'il aimât vraiment la nature. Ils ont constaté qu'un partenariat leur serait avantageux et étaient disposés à partager les risques et la possibilité d'essuyer des pertes, du moins au début.

Leur priorité a été d'élaborer un programme touristique complet. Pour ce faire, il a fallu franchir plusieurs obstacles : régler les aspects logistiques associés à l'établissement d'un camp dans la toundra, installer une clôture de sécurité à l'énergie solaire, s'occuper des questions environnementales, régler les formalités administratives associées à la fréquentation d'un parc provincial et modifier l'avion pour qu'il puisse atterrir sur la toundra.

En juillet 1998, les partenaires ont accueilli leur premier groupe de touristes.

Les premiers séjours ont démontré le potentiel du secteur et l'intérêt des clients éventuels. Ils ont également permis de constater certains problèmes qu'il faudrait régler. Après cette expérience, les

partenaires ont mis au point leur produit et ont constaté que la sécurité était un aspect capital. Ainsi, il fallait sensibiliser les voyageurs au fait qu'ils seraient à des centaines de kilomètres des hôtels, restaurants et autres services touristiques auxquels ils sont habitués. Il y avait également la question de l'assurance et de la responsabilité. Assurer la sécurité coûte cher, et ces coûts prennent du temps à récupérer.

Dès le départ, le programme a profité d'une couverture médiatique favorable. Des responsables du tourisme du gouvernement de l'Ontario ont contribué à financer la participation de deux chroniqueurs de voyage à l'une des premières excursions. Par la suite, des reportages positifs ont paru en Allemagne et en France; des touristes viennent encore parce qu'ils les ont lus.

« Ce sont les Européens qui apprécient le plus les histoires [traditionnelles des Moskégons], c'est-à-dire le volet culturel du voyage. Les Américains veulent surtout admirer les paysages et prendre des photos, mais les Européens, et surtout les Allemands, veulent savoir comment étaient les choses avant le monde civilisé d'aujourd'hui. »

Sam Hunter - Polar Bear Park Expeditions

La nature du partenariat

Les partenaires n'ont pas signé de contrat; Peter Elmhirst préfère les ententes informelles. Au début, Sam Hunter croyait qu'un contrat se révélerait nécessaire, mais il s'est adapté à cette relation informelle fondée sur une répartition précise des rôles et responsabilités et une distribution établie des revenus.

La réussite du partenariat repose essentiellement sur le fait que les associés ont établi une relation de travail axée sur la confiance et le respect. Leurs points forts se complètent; ainsi, Sam aime répondre aux besoins de la clientèle, et Peter, quant à lui, aime beaucoup les affaires de même que la nature et le pilotage. Ils ont su établir précisément leurs fonctions et responsabilités au sein du partenariat. Ainsi :

- Anne Marshall s'occupe du marketing, des réservations et des dispositions à prendre pour les excursions;
- Peter Elmhirst emmène les touristes en avion à Peawanuck et demeure avec eux pendant tout leur séjour pour assurer leur sécurité et harmoniser les coutumes occidentales avec le mode de vie cri;
- Sam Hunter assure l'hébergement et joue le rôle de guide touristique.

Ils ont également accordé beaucoup d'attention à la coordination de la logistique et des activités par la planification, l'envoi rapide d'avis en cas de changement et la confirmation des dispositions.

Le partenariat en est maintenant à sa quatrième année. Plus qu'une simple relation commerciale, il est devenu le fondement d'une amitié solide.

Sam Hunter, Peter Elmhirst et Anne Marshall forment le partenariat de base, qui a cependant donné naissance à d'autres partenariats.

« L'écotourisme sensibilise les gens à la nécessité de préserver la nature qui, à mon avis, nous a été donnée à moi et à mes enfants. Si, en plus, nos safaris permettent à notre population de gagner sa vie, c'est avantageux pour tout le monde. »

Sam Hunter - Polar Bear Park Expeditions

Avantages mutuels

- Pour Sam Hunter, le partenariat a permis d'attirer des visiteurs qui ont les moyens de se payer des vacances dans les régions éloignées du Nord de l'Ontario. Il représente une bonne source de revenus qui assurent la santé financière de l'entreprise et donnent accès à de nouvelles possibilités de croissance. Le partenariat représente un tremplin vers d'autres occasions d'écotourisme comprenant du « camping écologique » : pêche, canotage et observation des oiseaux.

- Pour Peter Elmhirst et Anne Marshall, ces excursions viennent compléter les services qu'ils offrent au Elmhirst Resort; ils peuvent s'appuyer sur cette expérience pour créer de nouveaux produits écotouristiques.

Le forfait rapporte beaucoup d'avantages à la communauté de Peawanuck. L'entreprise de Sam emploie 19 personnes de juin à novembre, ce qui est important dans une petite localité de 300 habitants. D'autres entreprises touristiques sont également établies, la présence de touristes créant un marché pour l'artisanat local. En outre, l'essor du tourisme et la promotion de nouvelles destinations dans la région motive la relance de la culture traditionnelle.

Facteurs de réussite

- ✓ Le partenariat est fondé sur la confiance et la prestation fiable des services;
- ✓ Il est important d'avoir des compétences complémentaires et de viser un même objectif;
- ✓ L'un des partenaires s'occupe de confirmer les dispositions de voyage;
- ✓ Il importe de formuler régulièrement des commentaires;
- ✓ Il faut établir des plans d'urgence.

- Pour Peter Elmhirst et Anne Marshall, ces excursions viennent compléter les services qu'ils offrent au Elmhirst Resort; ils peuvent s'appuyer sur cette expérience pour créer de nouveaux produits écotouristiques.

Le forfait rapporte beaucoup d'avantages à la communauté de Peawanuck. L'entreprise de Sam emploie 19 personnes de juin à novembre, ce qui est important dans une petite localité de 300 habitants. D'autres entreprises touristiques sont également établies, la présence de touristes créant un marché pour l'artisanat local. En outre, l'essor du tourisme et la promotion de nouvelles destinations dans la région motive la relance de la culture traditionnelle.

Facteurs de réussite

- ✓ **Le partenariat est fondé sur la confiance et la prestation fiable des services;**
- ✓ **Il est important d'avoir des compétences complémentaires et de viser un même objectif;**
- ✓ **L'un des partenaires s'occupe de confirmer les dispositions de voyage;**
- ✓ **Il importe de formuler régulièrement des commentaires;**
- ✓ **Il faut établir des plans d'urgence.**

Nation ojibway du lac Wabigoon, Bowater Forest Products, Thunder Bay Woodlands Operations et Weyerhaeuser Canada

Bowater Forest Products, Thunder Bay Woodlands Operations, Weyerhaeuser Canada et la Nation ojibway du lac Wabigoon ont conclu plusieurs ententes de partenariat. Ces partenariats sont fondés sur des relations et initiatives de longue date établies avec la société Avenor Woodlands Northwest, avant que Bowater en ait fait l'acquisition.

Rapports

Les principales initiatives entre Bowater Forest Products - Thunder Bay Woodlands Operations, Weyerhaeuser Canada et la Nation ojibway du lac Wabigoon sont les suivantes :

- Bowater et Weyerhaeuser ont signé des lettres d'intention distinctes avec la Première nation. Ces lettres énoncent des valeurs et des principes communs en matière de coopération économique et d'occasions d'affaires. Elles mentionnent également les possibilités et avantages économiques auxquels la Nation ojibway du lac Wabigoon pourrait avoir accès;
- Bowater et Weyerhaeuser concluent des contrats annuels d'exploitation forestière avec Noopimiing Anokeewin Inc.;
- Bowater et Weyerhaeuser concluent des contrats annuels avec Wabigoon Anishnaabe Gitegwin Corporation en vertu desquels cette dernière fournit des semis aux deux autres entreprises pour leurs programmes de reboisement;
- Weyerhaeuser conclut un contrat annuel avec Wabigoon Anishnaabe Gitegwin Corporation pour éclaircir les peuplements en régénération.

Conclusion d'ententes commerciales à long terme avec les peuples autochtones : l'expérience de Bowater et Weyerhaeuser

Pour améliorer et approfondir leurs rapports avec les communautés autochtones, Bowater et Weyerhaeuser sont résolues à entretenir des relations commerciales à long terme qui profiteront à la fois à ces entreprises et aux communautés.

Bowater et Weyerhaeuser envisageront toute la gamme d'ententes commerciales possibles avec les peuples autochtones, notamment :

- ✓ un contrat avec une société autochtone pour récolter des matières premières;
- ✓ des contrats de sylviculture;
- ✓ des contrats d'emploi et de formation pour leurs usines de transformation du bois et leurs activités d'exploitation forestière.

La pépinière

Ces contrats procurent des possibilités d'affaires et d'emploi pour les membres de la Première nation. Bowater et Weyerhaeuser tirent profit de l'approvisionnement en bois, des semis et du travail de sylviculture fournis par la population et les entreprises autochtones locales.

L'idée d'ouvrir une pépinière a été formulée pour la première fois lors de pourparlers entre Avenor Woodlands Northwest (dont Bowater a fait l'acquisition en 1998) et Paawidigong, la zone tribale de Dryden du traité n° 3. Ces deux organismes collaboraient en vue de trouver des occasions commerciales intéressantes pour les Premières nations de la région.

La pépinière appartient à la Nation ojibway du lac Wabigoon et a été mise sur pied grâce aux conseils techniques, juridiques et commerciaux de Bowater. Weyerhaeuser et Bowater ont signé des contrats d'achat des récoltes.

Conclusion d'ententes commerciales à long terme avec les peuples autochtones : l'expérience de Bowater et Weyerhaeuser

Pour améliorer et approfondir leurs rapports avec les communautés autochtones, Bowater et Weyerhaeuser sont résolues à entretenir des relations commerciales à long terme qui profiteront à la fois à ces entreprises et aux communautés.

Bowater et Weyerhaeuser envisageront toute la gamme d'ententes commerciales possibles avec les peuples autochtones, notamment :

- **un contrat avec une société autochtone pour récolter des matières premières;**
- **des contrats de sylviculture;**
- **des contrats d'emploi et de formation pour leurs usines de transformation du bois et leurs activités d'exploitation forestière.**

La pépinière

Ces contrats procurent des possibilités d'affaires et d'emploi pour les membres de la Première nation. Bowater et Weyerhaeuser tirent profit de l'approvisionnement en bois, des semis et du travail de sylviculture fournis par la population et les entreprises autochtones locales.

L'idée d'ouvrir une pépinière a été formulée pour la première fois lors de pourparlers entre Avenor Woodlands Northwest (dont Bowater a fait l'acquisition en 1998) et Paawidigong, la zone tribale de Dryden du traité n° 3. Ces deux organismes collaboraient en vue de trouver des occasions commerciales intéressantes pour les Premières nations de la région.

La pépinière appartient à la Nation ojibway du lac Wabigoon et a été mise sur pied grâce aux conseils techniques, juridiques et commerciaux de Bowater. Weyerhaeuser et Bowater ont signé des contrats d'achat des récoltes.

La pépinière donne de l'emploi à huit travailleurs à plein temps et à 30 à 40 travailleurs saisonniers.

La construction de l'établissement a été financée par la Nation ojibway du lac Wabigoon, la Banque Royale, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) et Développement des ressources humaines Canada (DRHC). La pépinière peut produire chaque année 5,7 millions de semis. Une grande serre a été aménagée en vue d'une expansion future.

Ce partenariat est avantageux pour la Nation ojibway du lac Wabigoon car il fournit des occasions commerciales et des possibilités d'emploi à ses membres. Bowater et Weyerhaeuser, quant à elles, reçoivent des semis pour leurs programmes de reboisement.

« Cet établissement donnera de la stabilité à notre communauté et ouvrira la voie à de nouveaux partenariats et à d'autres occasions économiques dans la région de Dryden. »

Chef Ruben Cantin, Nation ojibway du lac Wabigoon

Miziwe Biik et le Toronto Construction Trades Council

À l'initiative de Miziwe Biik, un partenariat a été établi avec le Toronto Central Ontario Building & Construction Trades Council. Ce partenariat a pour objectif de faciliter l'accès des travailleurs autochtones aux différents syndicats membres de ce conseil. Les travailleurs éventuels suivront une formation préparatoire à l'apprentissage puis une formation en apprentissage, et finiront par obtenir leur certificat de qualification.

Pour Miziwe Biik, ce premier partenariat s'insère dans le cadre d'une stratégie globale qui vise à sensibiliser les métiers de la construction et les grands entrepreneurs au fait que les peuples autochtones devraient faire partie de la main-d'œuvre du domaine de la construction dans la région du grand Toronto (RGT).

Les partenaires

Miziwe Biik Aboriginal Employment and Training est un organisme communautaire qui aide les Autochtones de la RGT à accéder à des programmes de formation et à des services d'emploi, souvent par l'entremise de partenariats entre les communautés autochtone et non autochtone.

Le Toronto Central Ontario Building & Construction Trades Council représente plus de 45 000 travailleuses et travailleurs qualifiés de la RGT. Il coordonne les quelque 30 syndicats locaux affiliés pour veiller à ce que tous les travailleurs de la construction reçoivent un salaire et des avantages sociaux équitables. Le conseil représente les travailleurs auprès des employeurs et des entrepreneurs en construction. Ses syndicats membres ont élaboré un important système d'apprentissage et de formation qui explique la productivité exceptionnelle des travailleurs de la construction de la RGT.

Les syndicats locaux représentent les travailleurs des métiers suivants : chaudronnier; briqueteur; maçon; charpentier-menuisier; poseur de panneaux muraux secs; spécialiste en isolation thermique; poseur de gicleurs; parqueteur; ouvrier chargé de la réfrigération; carreleur; électricien; vitrier; opérateur d'engins de chantier; mécanicien, monteurs industriels; ingénieur des opérations; plombier; couvreur; peintre; ferronnier; mécanicien d'ascenseur.

Saisir l'occasion

Lors d'une réunion avec une société d'experts-conseils qui entretenait des rapports étroits avec les syndicats de l'Ontario, Miziwe Biik a appris que les syndicats de la construction cherchaient à attirer de nouveaux travailleurs dans les métiers connexes.

Après une série de rencontres avec le directeur administratif du Trades Council, Miziwe Biik a présenté en 2000 à cet organisme une proposition officielle de partenariat visant à accroître la participation des Autochtones dans les métiers de la construction dans la RGT.

Le Trades Council a bien accueilli cette proposition, d'autant plus que le moment était bien choisi :

- En raison de la vigueur du marché de la construction dans la RGT, il y a une forte demande de travailleurs qualifiés dans plusieurs métiers;
- Dans plusieurs syndicats de la construction, les travailleurs sont en voie de prendre leur retraite, ce qui ouvre des débouchés aux nouveaux travailleurs;
- Les initiatives d'équité en matière d'emploi des années 1980 ont donné lieu à l'ouverture des syndicats de la construction aux femmes et aux minorités visibles;
- La construction du Casino Rama a créé des emplois pour les travailleurs de la construction autochtones et a encouragé les chefs syndicaux à prendre conscience des avantages d'ouvrir la porte aux membres autochtones.

Ces facteurs ont incité le Trades Council à appuyer l'idée d'un partenariat avec Miziwe Biik.

Initiatives

Grâce à un financement de Miziwe Biik, un coordonnateur du développement de l'emploi autochtone a été embauché pour faciliter l'accès des jeunes Autochtones aux métiers de la construction dans la RGT. Le Trades Council contribue directement à cette initiative en fournissant des lieux de travail et du matériel de bureau ainsi qu'en supervisant et en gérant le coordonnateur.

Le coordonnateur travaille dans les bureaux du Trades Council et assure une liaison directe avec ses 30 syndicats locaux membres. Il recrute des travailleurs éventuels et collabore avec les syndicats locaux pour évaluer leur expérience, leurs compétences et la possibilité de les diriger vers un métier compatible. Des plans de formation sont en élaboration avec certains des 19 centres de formation de la main-d'œuvre afin de mieux diriger les Autochtones vers les programmes de formation préparatoire à l'apprentissage, d'apprentissage ou de formation spécialisée.

Cette initiative a pour but d'aider les jeunes Autochtones à suivre une carrière dans les métiers, à se joindre aux syndicats de la construction dans la RGT et à assurer leur avancement vers le statut de compagnon. Elle comprend les mesures suivantes :

- Constituer un bassin d'apprenantes et d'apprenants autochtones pour évaluation en vue de les diriger vers la formation préparatoire à l'apprentissage, l'apprentissage ou la formation spécialisée, par la publication d'annonces dans les journaux spécialisés, locaux et autochtones, des affiches publicitaires, des avis dans les secteurs à forte concentration d'Autochtones, les écoles, les buanderies, etc.;
- De concert avec les syndicats locaux, évaluer les qualifications, l'expérience, la formation et les aptitudes des travailleurs éventuels en vue de leur orientation vers la formation préparatoire à l'apprentissage, l'apprentissage ou la formation spécialisée;
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes de formation de base et de recyclage en collaboration avec les syndicats locaux;
- Orienter les travailleurs éventuels vers des programmes de formation et des métiers précis.

Résultats

Le partenariat a déjà permis d'obtenir certains résultats marquants :

- Des Autochtones sont inscrits aux cours préparatoires à l'apprentissage, tels que celui de poseur de marbre et de carreaux;

- Un cours spécial de formation préparatoire à l'apprentissage a été élaboré avec le syndicat des charpentiers-menuisiers, qui donne une formation de 12 semaines à des Autochtones. Ceux-ci ont ensuite une place garantie au syndicat;
- Certains Autochtones qui ont déjà les compétences et l'expérience nécessaires sont placés directement dans des postes d'apprentissage relevant d'un certain nombre de syndicats : travailleurs de métal en feuilles, peintres, plombiers, électriciens, poseurs de panneaux muraux secs et mécaniciens en réfrigération;
- D'autres Autochtones qui sont sur le point d'obtenir leur certificat de compagnon reçoivent une formation de recyclage.

Prochaines étapes

Miziwe Biik et le Trades Council ont convenu de siéger à un comité directeur chargé d'élaborer une stratégie décennale visant à élargir la présence des Autochtones dans l'industrie de la construction dans la RGT, et notamment à favoriser la fondation de compagnies de construction appartenant à des Autochtones. Parmi les autres partenaires qui siègent à ce comité, on relève des entrepreneurs en construction, le Collège Centennial, le Secrétariat ontarien à la construction, d'autres organismes autochtones et la Fédération du travail de l'Ontario.

Ressources

Il existe un large éventail de ressources qui peuvent aider les entreprises autochtones et non autochtones à former des partenariats. La présente section contient des listes de personnes-ressources ainsi que des renseignements sur les programmes gouvernementaux, les documents et les sites Web pertinents.

NOTA : Les renseignements donnés dans la présente section étaient à jour au moment de l'impression.

Vue d'ensemble

1. Conseillers en développement des partenariats

Le gouvernement de l'Ontario finance 14 conseillers en développement des partenariats répartis dans toute la province. Par l'entremise des 14 organismes autochtones qui les accueillent, ils s'emploient à faire la promotion des partenariats au palier des communautés et à l'échelon régional.

2. Organismes autochtones

Il existe une variété d'organismes autochtones en Ontario avec lesquels on peut communiquer pour obtenir des renseignements, des conseils ou de l'aide ou encore pour établir des réseaux. Il s'agit notamment des organisations provinciales et territoriales, des institutions financières autochtones, des organismes autochtones de développement commercial et économique, et des conseils tribaux.

3. Associations de gens d'affaires

Les associations de gens d'affaires constituent des sources d'information précieuses et offrent d'excellentes occasions de réseautage. Une liste des principales associations générales et sectorielles est présentée plus loin. Certaines de ces associations comptent des sections locales ou régionales.

4. Initiatives gouvernementales

Le gouvernement de l'Ontario et celui du Canada ont un certain nombre d'initiatives visant à favoriser le développement économique autochtone par l'entremise des partenariats. Des descriptions du programme « Partenariats de travail » de l'Ontario et des initiatives fédérales disponibles par l'entremise du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) ainsi qu'une liste de personnes-ressources sont présentées plus loin.

5. Sources de renseignements supplémentaires

Cette section présente les documents d'information et les sites Web où l'on peut trouver des renseignements et des conseils supplémentaires notamment sur les partenariats, les peuples et les entreprises autochtones, la fiscalité autochtone, etc. La plupart des sites Web contiennent des liens vers d'autres sources d'information précieuses.

1. Conseillers en développement des partenariats

Grâce à un financement versé par le gouvernement de l'Ontario, 14 conseillers en développement des partenariats ont été engagés par des organismes autochtones de développement économique et autres. Ils sont répartis partout en Ontario, travaillant au palier des communautés et à l'échelon régional à faire la promotion des partenariats et à établir des occasions de c .ssance économique et de création d'emplois pour les entreprises et les communautés autochtones. On peut joindre les conseillers en développement des partenariats par l'entremise des organismes suivants.

Indian Agricultural Program of Ontario
220, rue North
CP 100
Stirling ON K0K 3E0
Tél. : (613) 395-5505
Téléc. : (613) 395-5510
www.indianag.on.ca

Premières nations de Matawa : Chiefs' Council
233, rue Court Sud, 2e étage
Thunder Bay ON P7B 2X9
Tél. : (807) 344-4575
Téléc. : (807) 344-2977
www.matawa.on.ca/fneconomic.htm

Miziwe Biik Aboriginal Employment and Training
415, rue Yonge, bureau 1100
Toronto ON M5B 2E7
Tél. : 416 591-2310
Téléc. : 416 591-3602
www.miziwebiik.com

Nishnawbe-Aski Development Fund
CP 20119
BP Green Acres
Thunder Bay ON P7E 6P2
Tél. : (807) 623-5397
Téléc. : (807) 622-8271
www.nadf.org

Northern Ontario Native Tourism Association (NONTA)
Emplacement 7, comp. 154
RR 4, Mission Road
Thunder Bay ON P7C 4Z2
Tél. : (807) 623-0497
Téléc. : (807) 623-0498
www.nonta.net

Ohwistha Capital Corporation
CP 1394
Cornwall (Island) ON K6H 5V4
Tél. : (613) 933-6500
Téléc. : (613) 933-7808
www.ohwistha.ca

OMAA Development Corporation
452, rue Albert Est, 2e étage
Sault Ste. Marie ON P6A 2J8
Tél. : (705) 949-8220
Téléc. : (705) 949-5691
www.omaa.org

Ontario Federation of Indian Friendship Centres
290, rue Shuter
Toronto ON M5A 1W7
Tél. : 416 956-7575
Téléc. : 416 956-7577
www.ofifc.org

Ontario Native Women's Association
977 Alloy Drive, bureau 7
Thunder Bay ON P7B 5Z8
Tél. : (807) 623-3442
Sans frais : 1 800 667-0816
Téléc. : (807) 623-1104
www.onwa.org

Conseil tribal Pwi-Di-Goo-Zing-Ne-Yaa-Zhing
CP 522
Fort Frances ON P9A 3M8
Tél. : (807) 274-8531
Téléc. : (807) 274-4330

Southern First Nations Secretariat
22361 Austin Line
Bothwell ON N0P 1C0
Tél. : (519) 692-5868
Téléc. : (519) 692-3062
www.sfns.on.ca

Two Rivers Community Development Centre
CP 225
Ohsweken ON N0A 1M0
Tél. : (519) 445-4567
Téléc. : (519) 445 2154

Wakenagun Community Futures Development Corporation
CP 369
Moosonee ON P0L 1Y0
Tél. : (705) 336-0368
Téléc. : (705) 336-0370
www.wakenagun.ca/overview.htm

Waubetek Business Development Corporation
Poste restante
Birch Island ON P0P 1A0
Tél. : (705) 285-4275
Téléc. : (705) 285-4584
www.waubetek.com

2. Organismes autochtones

Il existe une variété d'organismes autochtones en Ontario avec lesquels on peut communiquer pour obtenir des renseignements, des conseils ou de l'aide ou encore pour établir des réseaux. Il s'agit notamment des organisations provinciales et territoriales, des institutions financières autochtones, des organismes de développement commercial et économique autochtones et des conseils tribaux.

Organisations provinciales et territoriales

Nation Anishinabek
Première nation de Nipissing
CP 711
North Bay ON P1B 8J8
Tél. : (705) 497-9127
Sans frais : 1 877 702-5200
Téléc. : (705) 497-9135
www.anishinabek.ca/uoi

Association of Iroquois and Allied Indians
387, avenue Princess
London ON N6B 2A7
Tél. : (519) 434-2761
Téléc. : (519) 679-1653

Chiefs of Ontario
188, rue Mohawk
Brantford ON N3S 2X2
Tél. : (519) 750-1016
Téléc. : (519) 750-1316
www.chiefs-of-ontario.org

Grand Council Treaty #3
CP 1720
Kenora ON P9N 3X7
Tél. : (807) 548-4214
Téléc. : (807) 548-5041

Métis Nation of Ontario
415, rue Yonge, bureau 801
Toronto ON M5B 2E7
Tél. : 416 977-9881
Sans frais : 1 888 466-6684
Téléc. : 416 977-9911
www.metisnation.org

Nishnawbe-Aski Nation
RR 4, emplacement 7, comp. 168
Thunder Bay ON P7C 4Z2
Tél. : (807) 623-8228
Téléc. : (807) 623-7730
www.nan.on.ca

Ontario Federation of Indian Friendship Centres
290, rue Shuter
Toronto ON M5A 1W7
Tél. : 416 956-7575
Téléc. : 416 956-7577
www.ofifc.org

Ontario Métis Aboriginal Association
452, rue Albert Est, 2e étage
Sault Ste. Marie ON P6A 2J8
Tél. : (705) 946-5900
Sans frais : 1 800 423-3361
Téléc. : (705) 946-1161
www.omaa.org

Ontario Native Women's Association
977 Alloy Drive
Bureau 7
Thunder Bay ON P7B 5Z8
Tél. : (807) 623-3442
Sans frais : 1 800 667-0816
Téléc. : (807) 623-1104
www.onwa.org

Tungasuvvingat Inuit
604, avenue Laurier Ouest
Ottawa ON K1R 6L1
Tél. : (613) 563-3546
Téléc. : (613) 230-8925
Courriel : staffit@tungasuvvingat-inuit.ca

Institutions financières autochtones

Les sociétés de financement autochtones (SFA) et les sociétés d'aide au développement des collectivités autochtones peuvent fournir des renseignements sur les entreprises autochtones de leur région et sur les personnes-ressources avec qui communiquer. Les SFA consentent des prêts et fournissent des services commerciaux aux entreprises autochtones.

Indian Agricultural Program of Ontario
220, rue North
CP 100
Stirling ON K0K 3E0
Tél. : (613) 395-5505
Téléc. : (613) 395-5510
www.indianag.on.ca

Nishnawbe-Aski Development Fund
CP 20119
BP Green Acres
Thunder Bay ON P7E 6P2
Tél. : (807) 623-5397
Téléc. : (807) 622-8271
www.nadf.org

Ohwistha Capital Corporation
CP 1394
Cornwall (Island) ON K6H 5V4
Tél. : (613) 933-6500
Téléc. : (613) 933-7808
www.ohwistha.ca

OMAA Development Corporation
452, rue Albert Est, 2e étage
Sault Ste. Marie ON P6A 2J8
Tél. : (705) 949-8220
Téléc. : (705) 949-1161
www.omaa.org

Tecumseh Development Corporation
311 Jubilee Road
RR 1
Muncey ON N0L 1Y0
Tél. : (519) 289-2122
Téléc. : (519) 289-5550

Two Rivers Community Development Centre
CP 225
Ohsweken ON N0A 1M0
Tél. : (519) 445-4567
Téléc. : (519) 445-2154

Wakenagun Community Futures Development Corporation
CP 369
Moose Factory ON P0L 1Y0
Tél. : (705) 336-0368
Téléc. : (705) 336-0370
www.wakenagun.ca

Waubetek Business Development Corporation
Poste restante
Birch Island ON P0P 1A0
Tél. : (705) 285-4275
Téléc. : (705) 285-4584
www.waubetek.com

Organismes autochtones de développement commercial et économique

Les associations de gens d'affaires autochtones et les organismes autochtones de développement économique sont des sources de renseignements et de conseils et offrent des possibilités de réseautage.

Conseil canadien pour le commerce autochtone
204A, rue St. George
Coach House, rez-de-chaussée
Toronto ON M5R 2N5
Tél. : 416 961-8663
Téléc. : 416 961-3995
www.ccab-canada.com

Services autochtones de SACO - Région de l'Ontario et Nunavut
700, rue Bay
Bureau 700, case 328
Toronto ON M5G 1Z6
Tél. : 416 961-2376
Téléc. : 416 961-3987
Courriel : ontario@ceso-saco.com
www.ceso-saco.com

Council for the Advancement of Native Development Officers (Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones)
Bureau 200
10404 - 66 Avenue
Edmonton AB T6H 5R6
Tél. : (780) 990-0303
Téléc. : (780) 429-7487
Courriel : cando@edo.ca
www.edo.ca

Association nationale de foresterie autochtone
875, rue Bank
Ottawa ON K1S 3W4
Tél. : (613) 233-5563
Téléc. : (613) 233-4329
Courriel : nafa@web.ca
www.nafaforestry.org

Northern Ontario Native Tourism Association
Emplacement 7, comp. 154
RR 4, Mission Road
Thunder Bay ON P7C 4Z2
Tél. : (807) 623-0497
Téléc. : (807) 623-0498
Courriel : nonta@norlink.net
www.nonta.net

Ontario Native Business Parks Association
1525 Old Garden River Road
Sault Ste. Marie ON P6A 6J8
Tél. : (705) 256-1016
Téléc. : (705) 256-1375
Courriel : badams-onbpa@sympatico.ca
www.onbpa.com

Thunder Bay Native Business Association
a/s Mizhinawae Economic Development Corporation
115, rue May Nord
Thunder Bay ON P7C 3N8
Tél. : (807) 622-1144

Initiative de renouveau économique
120, av. Eglinton Est
Bureau 1100
Toronto ON M4P 1E2
Tél. : 416 322-2890
Téléc. : 416 322-2891
www.economicrenewal.on.ca

Conseils tribaux

Anishinaabeg Kabapikotawangag Resource
Route 71
CP 237
Sioux Narrows ON P0X 1N0
Tél. : (807) 226-4445
Téléc. : (807) 226-4459

Bimose Tribal Council
598 Lakeview Drive
Kenora ON P9N 3P7
Tél. : (807) 468-5551
Téléc. : (807) 468-3908

Independent First Nation Alliance
CP 5010
Sioux Lookout ON P8T 1K6
Tél. : (807) 737-1902
Téléc. : (807) 737-3501

Keewaytinook Okimakanak Tribal Council
CP 340
Balmerton ON P0V 4C0
Tél. : (807) 735-1381
Sans frais : 1 800 387-3740
Téléc. : (807) 735-1383
www.knet.on.ca

Premières nations de Matawa : Chiefs' Council
233, rue Court Sud, 2e étage
Thunder Bay ON P7B 2X9
Tél. : (807) 344-4575
Téléc. : (807) 344-2977

Mushkegowuk Tribal Council
CP 370
Moose Factory ON P0L 1W0
Tél. : (705) 658-4222
Téléc. : (705) 658-4250

North Shore Tribal Council
1 Industrial Park Road East
Lakewood Place, CP 2049
Blind River ON P0R 1B0
Tél. : (705) 356-1691
Téléc. : (705) 356-1090

Ogemawahj Tribal Council
Rama Road
CP 46
Rama ON L0K 1T0
Tél. : (705) 329-2511
Téléc. : (705) 329-2509

Pwi-Di-Goo-Zing-Ne-Yaa-Zhing Tribal Council
CP 522
Fort Frances ON P9A 3M8
Tél. : (807) 274-8531
Téléc. : (807) 274-4330

Shibogama First Nations Council
CP 449
Sioux Lookout ON P8T 1A5
Tél. : (807) 737-2662
Téléc. : (807) 737-4226/1583
www.shibogama.on.ca

Southern First Nations Secretariat
22361 Austin Line
Bothwell ON N0P 1C0
Tél. : (519) 692-5868
Téléc. : (519) 692-3062
www.sfns.on.ca

United Anishinaabeg Councils
Curve Lake First Nation
Poste restante
Curve Lake ON K0L 1R0
Tél. : (705) 657-8045
Téléc. : (705) 657-8708

United Chiefs' & Councils of Manitoulin Island
CP 275
M'Chigeeng ON P0P 1G0
Tél. : (705) 377-5307
Téléc. : (705) 377-5309
http://uccm.on.ca

Waabnoong Bemjiwang Assoc. of First Nations
Poste restante
Pickerel ON P0G 1J0
Tél. : (705) 857-0442
Téléc. : (705) 857-0447

Wabun Tribal Council
313, rue Railway
Timmins ON P4N 2P4
Tél. : (705) 268-9066
Téléc. : (705) 268-8554
www.wabun.on.ca

Windigo First Nations Council
Carrefour des routes 462 et 560
CP 299
Sioux Lookout ON P8T 1A3
Tél. : (807) 737-1585
Téléc. : (807) 737-3133
www.windigo.on.ca

3. Associations de gens d'affaires

Les associations de gens d'affaires constituent des sources d'information précieuses et offrent d'excellentes occasions de réseautage.

Associations générales

Manufacturiers et Exportateurs du Canada - Division de l'Ontario
5995 Avebury Road
Bureau 900
Mississauga ON L5R 3P9
Tél. : 905 568-8300
Téléc. : 905 568-8330
www.the-alliance.com

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante - Ontario
4141, rue Yonge, bureau 401
Willowdale ON M2P 2A6
Tél. : 416 222-8022
Téléc. : 416 222-4337
Courriel : msont@cfibmail.com
www.fcei.ca

Ontario Chamber of Commerce
2345, rue Yonge, bureau 808
Toronto ON M4P 2E5
Tél. : 416 482-5222
Téléc. : 416 482-5879
Courriel : info@occ.ca
www.occ.on.ca

Associations sectorielles

Canadian Environmental Industries Association - Ontario
2175, avenue Sheppard Est, bureau 310
Toronto ON M2J 1W8
Tél. : 416 531-7884
Téléc. : 416 491-1670
Courriel : info@ceia.on.ca
www.ceia.on.ca

Association canadienne des manufacturiers de spécialités chimiques
56, rue Sparks, bureau 500
Ottawa ON K1P 5A9
Tél. : (613) 232-6616
Téléc. : (613) 233-6350
Courriel : oneilln@cmcs.org
www.cmcs.org

Association canadienne de l'industrie des plastiques - Région de l'Ontario
5925 Airport Road
Bureau 500
Mississauga ON L4V 1W1
Tél. : 905 678-7748
Téléc. : 905 678-0774
www.cpia.ca

Independent Power Producers Society of Ontario
CP 1084, succ. F
Toronto ON M4Y 2T7
Tél. : 416 322-6549
Téléc. : 416 481-5785
Courriel : ippso@ippso.org
www.newenergy.org

Municipal Electric Association
20, avenue Eglinton Ouest, bureau 500
CP 2004
Toronto ON M4R 1K8
Tél. : 416 483-7739
Téléc. : 416 483-9039
Courriel : mea@mea.on.ca
www.mea.on.ca

Ontario Accommodation Association
347 Pido Road
Bureau 2, RR 6
Peterborough ON K9J 6X7
Tél. : (705) 745-4982
Téléc. : (705) 745-4983
Courriel : info@ontarioaccomodation.com
www.ontarioaccomodation.com

Ontario Forest Industries Association
130, rue Adelaide Ouest
Toronto ON M5H 3P5
Tél. : 416 368-6189
Téléc. : 416 368-5445
Courriel : info@ofia.com
www.ofia.com

Ontario Golf Association
CP 970
Uxbridge ON L9P 1N3
Tél. : 905 852-1101
Téléc. : 905 852-8893
Courriel : administration@oga.org
www.oga.org

Ontario Home Builders Association
20 Upjohn Road
North York ON M3B 2V9
Tél. : 416 443-1545
Téléc. : 416 443-9982
Courriel : ohba@istar.ca
www.homesontario.com

Ontario Mining Association
The Atrium on Bay
40, rue Dundas Ouest, bureau 320
Toronto ON M5G 2C2
Tél. : 416 364-9301
Téléc. : 416 364-5986
Courriel : pmcbride@oma.on.ca
www.oma.on.ca

Ontario Natural Gas Association
77, rue Bloor Ouest, bureau 1104
Toronto ON M5S 1M2
Tél. : 416 961-2339
Téléc. : 416 961-1173
Courriel : onga@sympatico.ca
www.onga.org

Ontario Private Campground Association
RR 5
Owen Sound ON N4K 5N7
Tél. : (519) 371-3393
Téléc. : (519) 371-0080
Courriel : admin@campgrounds.org
www.campgrounds.org

Ontario Trucking Association
555 Dixon Road
Toronto ON M9W 1H8
Tél. : 416 249-7401
Téléc. : 416 245-6152
Courriel : info@ontruck.org
www.ontruck.org

Ontario Waste Management Association
2005, boul. Clark, bureau 3
Brampton ON L6T 5P8
Tél. : 905 791-9500
Téléc. : 905 791-9514
Courriel : contact@owma.org
www.owma.org

4. Initiatives gouvernementales

Le gouvernement de l'Ontario et celui du Canada ont établi un certain nombre d'initiatives visant à favoriser le développement économique autochtone par l'entremise des partenariats.

Initiatives ontariennes visant le partenariat mises en œuvre par le truchement du Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario

Initiative de renouveau économique

L'Initiative de renouveau économique est un partenariat entre le Canada, l'Ontario et des gens d'affaires autochtones et non autochtones. Elle a pour objectif de favoriser le développement et la croissance des entreprises autochtones en Ontario grâce à des partenariats stratégiques et à des projets conjoints. Un comité directeur assure l'orientation du Secrétariat du renouveau économique. Site Web : www.economicrenewal.on.ca.

Site Web sur le développement des entreprises autochtones

En octobre 1999, l'Ontario a lancé le site Web de développement économique autochtone. Ce site convivial, appelé Développement des entreprises autochtones en ligne, fournit aux entreprises et aux communautés autochtones des renseignements sur le développement économique autochtone en Ontario. L'adresse est : www.aboriginalbusiness.on.ca.

Prix et Bourse d'excellence pour le développement des partenariats dans les communautés autochtones de l'Ontario

Avec le concours de la Fondation nationale des réalisations autochtones, le Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario a établi le Prix d'excellence pour le développement des partenariats dans les communautés autochtones de l'Ontario remis annuellement à une entreprise autochtone et une entreprise non autochtone qui se sont associées dans le cadre d'une entreprise commune.

En outre, de concert avec la Fondation nationale des réalisations autochtones, le Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario a établi la Bourse d'excellence pour le développement des partenariats dans les communautés autochtones de l'Ontario. Depuis 2000, cette bourse aide les étudiantes et étudiants autochtones à poursuivre des études liées aux affaires dans des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario.

Initiative des conseillers en développement des partenariats

Par l'entremise de financement du Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario, 14 conseillers en développement des partenariats ont été engagés par des organismes autochtones de développement économique, régionaux et sectoriels, de partout en Ontario. Les conseillers en développement des partenariats travaillent au palier des communautés et à l'échelon régional à faire la promotion des partenariats et à créer des occasions de croissance économique et de création d'emplois pour les entreprises et les communautés autochtones.

Trousse d'information sur le développement des partenariats

La présente trousse d'information, destinée à aider les communautés et entreprises autochtones et le secteur privé non autochtone à développer des partenariats, est également une initiative du programme « Partenariats de travail ».

Comité consultatif du programme « Partenariats de travail »

Le Comité consultatif du programme « Partenariats de travail », composé de dirigeants d'entreprises autochtones et non autochtones, donne des conseils stratégiques au gouvernement concernant la mise en œuvre du programme « Partenariats de travail » et le développement des partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones.

Programme « Partenariats de travail »

Le programme « Partenariats de travail », qui est au cœur de la stratégie « Une économie autochtone plus vigoureuse », met l'accent sur la promotion des partenariats économiques entre les collectivités autochtones et le secteur privé. Il comprend une variété d'initiatives conçues pour éliminer une série d'obstacles reconnus et de contraintes qui entravent le développement économique autochtone et favoriser un plus grand nombre de partenariats avec le secteur privé.

Ateliers et forums

Des ateliers et des forums régionaux ont lieu sur différents sujets tels que la foresterie, le développement hydroélectrique, les parcs industriels, l'exploitation minière et le tourisme. Ils sont organisés par l'entremise de partenaires du gouvernement, tels que le Secrétariat du renouveau économique, pour créer les conditions nécessaires à l'échange d'idées, au développement d'occasions et à l'établissement de liens avec les réseaux d'affaires.

Renseignements : Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario
Chef de service, Unité du développement des entreprises et de l'économie
416 326-4740

Initiatives du gouvernement fédéral

Le ministère fédéral des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) a établi un certain nombre de programmes et de services conçus pour promouvoir les partenariats entre les organismes autochtones et non autochtones.

Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail (IPAMT)

Le mandat de l'IPAMT est d'accroître la participation des Autochtones au marché du travail en augmentant la sensibilisation à la réalité autochtone, la capacité des Autochtones et les partenariats entre les peuples autochtones et tous les secteurs de l'économie.

Renseignements : 416 973-7938

Fonds pour la création de possibilités économiques

Ce programme a pour objectif de fournir du financement complémentaire en capital pour aider les bénéficiaires à attirer des partenaires en vue de former des entreprises communes ou à obtenir un financement par emprunt conventionnel afin de tirer parti d'une occasion d'affaires.

Renseignements : 416 973-8565; (807) 737-2800

Stratégie de promotion des partenariats économiques

Cette stratégie a pour objet d'accroître les partenariats en faisant connaître les occasions, les difficultés et les pratiques exemplaires, en soutenant les événements et les processus qui favorisent le développement de partenariats et en proposant des initiatives et des programmes pertinents.

Renseignements : (705) 522-5100; (705) 657-2259; (807) 737-2800

Programme de foresterie des Premières nations

Ce programme a pour but d'aider les Premières nations à acquérir les capacités nécessaires pour gérer et contrôler leurs ressources forestières, et à établir des partenariats avec les provinces et l'industrie de manière à pouvoir participer activement à l'exploitation forestière.

Renseignements : 416 954-3225; (807) 624-1523

Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones

Cette stratégie a pour but d'accroître la participation des entreprises autochtones aux appels d'offres du gouvernement fédéral.

Renseignements : 905 795-5222; (705) 657-2259

Financement pour les partenariats régionaux

Encourager la participation des Premières nations aux importantes initiatives de développement régional et élargir les avantages qu'elles en tirent. Les partenariats doivent comprendre des partenaires non fédéraux et de préférence des entreprises du secteur privé.

Renseignements : 416 973-8565; (807) 737-2800; 416 952-9582

Programme de négociation de l'accès aux ressources (PNAR)

Le PNAR aide à financer le processus de négociation touchant l'accès aux ressources naturelles par les Premières nations qui souhaitent attirer des investisseurs et renforcer des alliances commerciales.

Renseignements : 416 973-8565; (807) 737-2800

Programme d'initiatives pour l'acquisition des ressources (IAR)

Le programme IAR a pour objet d'aider à attirer des partenaires pour former des entreprises communes ou à obtenir un financement par emprunt conventionnel afin de tirer parti d'une occasion d'affaires.

Renseignements : 416 973-8565; (807) 737-2800

Programme de partenariat fédéral-provincial-territorial-régional (PFPT)

Assurer aux Autochtones une plus grande part des avantages économiques tirés des projets d'exploitation des ressources par des processus et des ententes de partenariat officielles avec le secteur privé et des partenaires fédéraux et provinciaux.

Renseignements : (705) 522-5100; (807) 624-1523; 416 973-8565; (807) 737-2800

5. Sources de renseignements supplémentaires

Bibliographie annotée

La bibliographie qui suit décrit les ouvrages pertinents qui peuvent vous guider et vous informer relativement aux partenariats entre les Autochtones et le secteur privé.

Aboriginal Business: Characteristics and Strategies for Growth, Donald Caldwell et Pamela Hunt, Industrie Canada et Entreprise autochtone Canada, Occasional Paper #20, juillet 1998.

Cette publication tente de mieux faire comprendre les entreprises autochtones qui appartiennent à des particuliers et leurs chances de réussite ou d'échec. Elle traite :

- du secteur entrepreneurial autochtone;
- des buts et des stratégies;
- des facteurs de croissance des entreprises autochtones.

Aboriginal Joint Ventures: Negotiating Successful Partnerships, Mike Lewis et William Hatton, Centre for Community Enterprise, 1992.

Cet ouvrage vise à aider les Premières nations qui jugent qu'une entreprise commune pourrait contribuer à établir une base économique qui conduira à l'autosuffisance de la communauté. Dans ce contexte, il indique comment planifier une entreprise commune et négocier avec des partenaires éventuels, systématiquement et efficacement. Il donne notamment des renseignements pertinents sur :

- les avantages d'une entreprise commune;
- les entreprises communes comme stratégie d'établissement d'une communauté;
- un processus en cinq étapes de négociation d'une entreprise commune;
- les préparatifs nécessaires à la négociation;
- le choix des entreprises et des partenaires;
- la négociation des protocoles d'accord;
- les questions concernant la gestion de l'entreprise commune.

Associations Canada 2000-2001, Micromedia (www.micromedia.on.ca).

Avec près de 20 000 entrées, ce répertoire contient une liste exhaustive des associations canadiennes.

Co-Managing Natural Resources with First Nations: Guidelines to Reaching Agreements and Making Them Work, Saskatchewan Indian Federated College, MAINC, avril 1996.

Ce rapport énonce des lignes directrices ou des pratiques exemplaires dans le but d'aider différents intervenants, dont les Premières nations, les négociateurs fédéraux, d'autres représentants

publics, etc. à parvenir à des ententes de co-gestion en faisant participer les communautés au processus. Certains sujets abordés sont particulièrement intéressants, notamment :

- les stratégies de participation communautaire;
- les préparatifs en vue des négociations : à quoi s'attendre;
- des trucs et des lignes de conduite à adopter pour établir une stratégie de négociation;
- le recours aux consultants et aux personnes-ressources.

Corporate Aboriginal Relations: Best Practice Case Studies, Pamela Sloan et Roger Hill, Hill Sloan Associates Inc., Toronto, 1995.

Ce livre présente 38 cas de grandes entreprises canadiennes qui mettent en œuvre des politiques et des programmes touchant les questions autochtones. Les études de cas suivantes traitent des partenariats :

- l'entente Raglan entre Falconbridge et Makivik Corporation;
- les ententes générales entre Hydro-Québec et les peuples autochtones;
- les ententes entre Parcs Canada et les communautés autochtones pour la gestion conjointe de certains parcs nationaux;
- les partenariats coopératifs entre Interfor et les peuples autochtones en Colombie-Britannique;
- les partenariats de services entre Postes Canada et les communautés autochtones du Nord.

First Nations Business Taxation, Gary Beveridge, rapport de la conférence de 1998 sur le renouveau économique, Secrétariat du renouveau économique.

Cet article d'un associé en fiscalité de KPMG présente quelques-uns des principaux enjeux touchant la fiscalité des entreprises autochtones. Il traite des exemptions découlant de la *Loi sur les Indiens* et du traitement fiscal de différents types d'entreprises (entreprises individuelles, sociétés de personnes, entreprises communes, sociétés par actions et fiducies), et explique comment trouver la structure qui convient à chaque entreprise.

Flying Together: A Partnership Guidebook, Flo Frank, CANDO, Edmonton, 1999.

Ce guide explique comment établir, maintenir et gérer un partenariat. Il contient les renseignements pertinents suivants :

- la raison d'être d'un partenariat;
- en quoi les partenariats autochtones sont différents;
- comment établir un partenariat;
- le processus d'établissement des partenariats;
- le maintien des partenariats;
- la résolution des problèmes et l'aide disponible.

Guide des employeurs de l'IPAMT, Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail = AWPI Employer Toolkit, Aboriginal Workforce Participation Initiative, MAINC, Ottawa, 1998.

Cette trousse vise à accroître la participation des peuples autochtones au marché du travail. Elle encourage les partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones dans les secteurs de l'emploi et de la formation professionnelle. Voici quelques-uns des sujets qu'elle aborde :

- raisons justifiant l'emploi d'Autochtones;
- renseignements statistiques et démographiques sur les peuples autochtones;
- lois et politiques touchant l'emploi des Autochtones;
- pratiques efficaces;
- liste de pratiques exemplaires;
- sensibilisation à la réalité autochtone;
- nécessité de dissiper les mythes;
- protocole à suivre avec les Aînés;
- faits saillants de l'histoire autochtone;
- organismes autochtones;
- sources d'aide.

Les entrepreneurs autochtones du Canada : progrès et perspectives = Aboriginal Entrepreneurs in Canada: Progress and Prospects, Industrie Canada et Entreprise autochtone Canada, Ottawa.

Ce rapport illustre que les entreprises autochtones représentent un segment fort dynamique de l'économie canadienne, petit, mais en croissance constante. Il donne de l'information qui touche quatre grands secteurs :

- croissance récente de l'entrepreneuriat autochtone;
- principales caractéristiques;
- amélioration des chances de succès;
- ce que réserve l'avenir.

Making Money in the Millennium: Creating and Optimizing Aboriginal-Corporate Partnerships, rapport de conférence, Secrétariat du renouveau économique, 1999.

Les renseignements pertinents comprennent ce qui suit :

- les mérites des partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones;
- l'auto-gestion et le développement économique;
- les entreprises communes : un cadre pratique;
- les partenariats avec des sociétés autochtones : les nouveaux chefs de file.

Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones = Report of the Royal Commission on Aboriginal Peoples, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, 1996.

Cet ouvrage traite de grands sujets tels que les traités, le développement économique, la santé, le logement, les perspectives métisses et le Nord. Il comprend cinq volumes :

- Un passé, un avenir
- Une relation à redéfinir
- Vers un ressourcement
- Perspectives et réalités
- Vingt ans d'action soutenue pour le renouveau

Report on Business Canada Company Handbook 2001, Globe and Mail.

Ce guide donne des renseignements financiers annuels et trimestriels et présente les ratios financiers concernant plus de 500 grandes sociétés ouvertes canadiennes. Il donne également un sommaire concernant les principales sociétés fermées et sociétés de la Couronne.

Scott's Industrial Directory of Ontario 2001.

Ce répertoire énumère 22 000 entreprises, donnant leur nom, leur adresse complète, leurs numéros de téléphone et de télécopieur, leur adresse électronique, l'adresse de leur site Web, leur chiffre d'affaires annuel, l'année de fondation, les produits fabriqués, le code CAE, les succursales et les filiales.

Strategic Analysis for Native Nations, Stephen Cornell, Harvard Project on American Indian Economic Development and Udall Center for Studies in Public Policy, University of Arizona, Tucson.

Ce document analytique est destiné aux Premières nations et aux entreprises autochtones qui veulent promouvoir le développement économique des communautés autochtones. Il offre un instrument auto-administré, rapide à utiliser, qui a pour but d'aider les entités autochtones à réfléchir à leur situation et à leurs options et à améliorer la qualité de leurs décisions économiques. Il leur permet d'examiner :

- leur vision stratégique;
- leurs priorités et leurs préoccupations;
- leur environnement externe;
- leur environnement interne;
- leurs atouts;
- la façon d'évaluer des projets spécifiques.

Strucuture des industries canadiennes = Canadian Business Patterns, Statistique Canada, n° au catalogue : 61F0040XDB.

Comprend des données faisant état du nombre d'établissements commerciaux selon les tranches d'effectif, des catégories géographiques (province, région métropolitaine de recensement, etc.) et la Classification type des industries.

The Unlimited Potential of Limited Partnerships, Al Solheim, CANDO, Edmonton, 1999.

Cet ouvrage montre comment combiner les stratégies de partenariat avec les avantages d'une société à responsabilité limitée. Il énonce des stratégies de négociation, et donne des conseils sur la façon d'établir un partenariat à responsabilité limitée. Les renseignements pertinents comprennent ce qui suit :

- les partenariats sont-ils pour vous?
- les partenariats à responsabilité limitée;
- le plan d'entreprise;
- les possibilités de financement et de prêts;
- les avocats;
- l'entente de partenariat;
- les stratégies de négociation.

Totalisations personnalisées du registre des entreprises = Business Register, Statistique Canada, n° au catalogue : 61C0024.

Source de données spécialisées pouvant être produites selon les codes de la Classification type des industries (CTI) ou du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), pour des régions géographiques particulières et par tranches d'effectif désirées.

Variations de l'emploi = Employment Dynamics, Statistique Canada, n° au catalogue : 61F0020XCB.

Au moyen de données longitudinales, ce document annuel présente des statistiques sur l'emploi, la rémunération et le nombre d'entreprises qui ont des salariés au Canada.

Sites Web

La présente section énumère les principaux sites Web qui contiennent des renseignements sur les peuples autochtones et les entreprises autochtones et non autochtones en Ontario ainsi que sur les sources d'aide.

Entreprise autochtone Canada

Entreprise autochtone Canada offre du soutien aux entrepreneurs autochtones qui veulent lancer, agrandir ou améliorer leur entreprise en leur donnant accès au financement et aux renseignements qui les aideront à perfectionner leurs compétences en gestion.
www.abc.gc.ca

Initiative de renouveau économique

L'Initiative de renouveau économique est un partenariat entre le Canada, l'Ontario et des gens d'affaires autochtones et non autochtones. Elle a pour objectif de favoriser le développement et la croissance des entreprises autochtones en Ontario grâce à des partenariats stratégiques et à des projets conjoints.
www.economicrenewal.on.ca (en anglais seulement)
www.aboriginalbusiness.on.ca (renseignements en français sur l'Initiative)

Centre de services aux entreprises Canada-Ontario (CSECO)

Le Centre de services aux entreprises Canada-Ontario (CSECO) est un centre d'information fédéral-provincial à l'intention des nouveaux entrepreneurs et des entrepreneurs établis. Il a pour but de donner des renseignements sur les programmes, services et règlements gouvernementaux portant sur le démarrage et l'exploitation d'une entreprise en Ontario.

Ce site compte également un lien vers le Réseau de services aux entreprises autochtones qui donne accès à des renseignements commerciaux généraux complémentaires, à des services de counseling et à des instruments d'affaires pour les entreprises autochtones en Ontario.
www.cbsc.org/ontario

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC)

Le site Web du MAINC présente des profils de communautés des Premières nations comprenant des

renseignements démographiques. Il donne également des renseignements sur le ministère et sur ses programmes ainsi qu'une version annotée de la *Loi sur les Indiens.*
www.inac.gc.ca

Electronic Data Gathering, Analysis and Retrieval (EDGAR)

Ce site est une excellente source de renseignements sur les entreprises américaines qui font des affaires au Canada. Chaque société ouverte des États-Unis doit divulguer les renseignements commerciaux, financiers et concurrentiels cruciaux qui concernent ses activités pendant l'année à la United States Security and Exchange Commission. Depuis 1993, la United States Security and Exchange Commission classe ces renseignements électroniquement dans son système Electronic Data Gathering, Analysis and Retrieval qui rend les renseignements commerciaux et financiers disponibles aux investisseurs et à la communauté financière en quelques minutes seulement.
www.sec.gov/edgarhp

Développement des entreprises autochtones en ligne

Portail vers toute une gamme de renseignements sur les partenariats, les pratiques, les programmes et les services conçus pour bâtir et renforcer les économies autochtones en Ontario. On y retrouve également des renseignements en français sur l'Initiative de renouveau économique.
www.aboriginalbusiness.on.ca

Ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario

Ce site Web contient des liens vers les programmes de développement économique du gouvernement de l'Ontario, notamment les programmes et services destinés aux Autochtones, les Centres d'encadrement des petits entrepreneurs, les Centres d'aide aux nouvelles entreprises, les services d'aide à l'exportation et le programme « Jeunes entrepreneurs ».
www.ontario-canada.com

Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario

Le Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario relève du ministre délégué aux Affaires autochtones. Il offre un soutien relativement à l'élaboration et à la gestion des politiques touchant les questions autochtones, et il participe aux négociations des revendications territoriales. Il s'emploie à faciliter le développement commercial et économique autochtone et gère les relations de l'Ontario avec les Premières nations et les organismes autochtones (notamment les Métis, les femmes autochtones, les Inuit et les Indiens vivant hors des réserves).
www.nativeaffairs.jus.gov.on.ca

Statistique Canada

Organisme statistique national du Canada, Statistique Canada doit recueillir, compiler, analyser, résumer et publier des statistiques sur presque tous les aspects de la société et de l'économie canadiennes.
www.statcan.ca

Système électronique de données, d'analyse et de recherche (SEDAR)

SEDAR est le système utilisé pour le dépôt électronique des documents d'information sur le placement de titres auprès des autorités en valeurs mobilières du Canada. Il permet aux utilisateurs d'accéder instantanément aux renseignements sur les sociétés ouvertes et les organismes de placement collectif.
www.sedar.com

Glossaire

Rem. : Les définitions qui suivent ont été élaborées à partir d'un certain nombre de sources, dont le *Guide des employeurs de l'IPAMT, Aboriginal Joint Ventures: Negotiating Successful Partnerships* et le Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario. Certaines définitions reposent sur la terminologie utilisée au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Le glossaire qui suit est offert uniquement à des fins de sensibilisation à la réalité autochtone. Il ne prétend pas être complet, et les définitions des lois, règlements et politiques peuvent différer. Les termes sont inclus sous toutes réserves.

Accord
Entente mutuelle et exécutoire entre deux ou plusieurs parties précisant leurs droits et obligations respectifs, souvent conclue à la suite d'offres et de compromis.

Aîné(e)
Homme ou femme dont la sagesse concernant la spiritualité, la culture et la vie est reconnue. Les Aînés ne sont pas tous « âgés ». Il arrive parfois que l'esprit du Créateur choisisse d'habiter un jeune Autochtone. Les communautés autochtones et leurs membres demandent habituellement des conseils et de l'aide aux Aînés dans divers domaines touchant des questions traditionnelles ou modernes.

Alliance stratégique
Collaboration entre deux entreprises ou plus à une fin précise, assujettie à une entente formelle et à un plan d'entreprise. Elle suppose rarement l'établissement d'une entité distincte.

Autochtones
Descendants des premiers habitants de l'Amérique du Nord. Le paragraphe 35 (2) de la *Loi constitutionnelle de 1982* dispose que « dans la présente loi, "peuples autochtones du Canada" s'entend notamment des Indiens, des Inuit et des Métis du Canada ». Ces groupes ont un patrimoine, des langues, des pratiques culturelles et des croyances spirituelles qui leur sont propres. Ce qu'ils ont en commun, c'est leur héritage autochtone.

Autonomie gouvernementale
Ce concept a différentes significations selon le contexte et la perspective de l'utilisateur. Il peut désigner, notamment, une plus grande capacité de prendre des décisions que celle qui est prévue dans la *Loi sur les Indiens.*

Bande
Aux termes de la *Loi sur les Indiens,* une bande désigne un « groupe d'Indiens [...] à l'usage et au profit communs desquels des terres [...] ont été mises de côté ». Chaque bande est dirigée par un conseil de bande, formé habituellement d'un ou de plusieurs chefs et de plusieurs conseillers. Les membres de la bande partagent généralement des valeurs, des traditions et des pratiques communes enracinées dans leur langue et leur patrimoine ancestral. De nos jours, de nombreuses bandes préfèrent se faire appeler « Premières nations ».

Compromis
Ensemble de concessions que font les deux parties en vue de parvenir à une entente.

Concession
Élément de négociation qu'un négociateur laisse tomber pour gagner sur d'autres points.

Conseil de bande ou conseil de Première nation
Organisme de gestion d'une bande. Les membres de la communauté choisissent le chef et les conseillers par scrutin ou selon les coutumes traditionnelles. Les pouvoirs du conseil varient d'une bande à l'autre.

Conseil tribal
Les conseils tribaux représentent habituellement un groupe de bandes dans le but de faciliter l'administration et la prestation des services locaux à leurs membres.

Contrat de gestion
Entente officielle qui énonce qui seront les gestionnaires du partenariat, de qui ils relèveront, et à quelle fréquence et de quelle manière ils rendront des comptes.

Convention des actionnaires
Document ayant force exécutoire qui décrit les obligations des actionnaires d'une entité commerciale.

Droits ancestraux
Droits que certains Autochtones du Canada détiennent à la suite de l'utilisation et de l'occupation de terres par leurs ancêtres avant l'arrivée des Européens ou avant la souveraineté britannique au Canada. Les droits ancestraux varient d'un groupe à l'autre selon les coutumes, les pratiques et les traditions qui façonnent les particularités culturelles de chacun.

Droits issus des traités
Droits précisés dans un traité, notamment le droit de pêcher et de chasser dans un territoire traditionnel ou d'occuper et d'utiliser des réserves. Ce concept peut avoir différentes significations selon le contexte et la perspective de l'utilisateur.

Entreprise commune
Désigne un large éventail d'ententes juridiques en vertu desquelles les parties mettent leurs ressources en commun à des fins spécifiques et pendant une période déterminée, et conviennent de partager les profits et pertes découlant de l'entreprise. En général, l'entreprise commune est régie par un contrat qui stipule les choses qu'acceptent de faire les parties pour atteindre leur objectif commun. Une entreprise commune peut donner lieu à une société indépendante qui détient les actifs des parties ou encore chacune des parties peut garder le contrôle de ses propres actifs.

Indienne ou Indien
La signification de ce terme varie selon le contexte. Aux termes de la *Loi sur les Indiens*, une Indienne ou un Indien désigne une « personne qui, conformément à la [...] loi, est inscrite à titre d'Indien ou a droit de l'être ». Trois statuts juridiques s'appliquent aux Indiens au Canada : les Indiens inscrits, ceux qui sont inscrits dans le registre des Indiens en vertu de la *Loi sur les Indiens*; les Indiens non inscrits, ceux dont les ancêtres n'ont jamais été inscrits ou ont perdu leur statut en vertu d'anciennes dispositions de la *Loi sur les Indiens*; les Indiens visés par un traité, ceux dont les ancêtres ont signé un traité avec la Couronne, ce qui leur donne droit aux avantages découlant de ce traité. Le mot « Indien » a été utilisé pour la première fois en 1492 par Christophe Colomb, qui croyait avoir atteint l'Inde.

Intéressé
Personne, organisme ou groupe ayant un intérêt direct dans les buts ou l'issue d'une entreprise commerciale telle qu'un partenariat. Il peut s'agir des employés, des clients, des actionnaires, des communautés et des gouvernements.

Inuit
Peuple autochtone du Nord du Canada, vivant principalement au Nunavut, dans les Territoires du Nord-Ouest, dans le Nord du Québec et au Labrador. L'Ontario compte une très petite population inuit. Les Inuit ne sont pas assujettis à la *Loi sur les Indiens*. Le gouvernement fédéral a réglé plusieurs revendications territoriales avec eux.

Lettre d'intention
Entente provisoire qui énonce les engagements des parties avant qu'une entente officielle ne soit signée.

Loi sur les Indiens
Texte législatif fédéral qui précise les obligations et responsabilités du gouvernement fédéral par rapport aux Premières nations et aux terres qui leur ont été réservées. La première *Loi sur les Indiens* a été adoptée en 1876, bien que de nombreux textes de loi concernant les Indiens et les réserves aient été adoptés avant et après la Confédération. Elle a été modifiée et des dispositions en ont été abrogées à

maintes reprises. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord administre la loi.

Métis
Personne d'ascendance mixte européenne et des Premières nations. L'histoire et la culture métisses ont des origines écossaises, irlandaises, françaises, ojibway et crie.

Négociations préliminaires
Première étape du processus de négociation. Désigne la période initiale (qui précède l'échange d'offres) au cours de laquelle une partie se prépare à négocier.

Offre
En général, proposition qui, si elle est acceptée par l'autre partie, formera une entente.

Ordre du jour des négociations
Entente préliminaire, non officielle, sur la teneur des discussions à venir. Il énonce l'apport des parties à une entente, les avantages prévus de celle-ci et comment elle peut être structurée pour les obtenir.

Première nation
Expression qui est apparue dans les années 1970 pour remplacer le mot « Indien » que beaucoup trouvaient trop offensant. Elle remplace également le mot « bande » dans les noms des communautés.

Protocole d'accord
Document n'ayant pas force exécutoire qui énumère les principaux éléments d'une entente de partenariat. Il sert de cadre aux avocats qui l'utilisent pour rédiger l'entente juridique qui définit le partenariat, y compris la convention des actionnaires.

Réserves
Terres mises de côté par le gouvernement fédéral en vertu de la *Loi sur les Indiens* ou de traités pour l'usage d'une bande ou d'une Première nation particulière. En vertu de la *Loi sur les Indiens*, ces terres ne peuvent pas appartenir à des membres particuliers de la bande ou de la Première nation.

Terres traditionnelles
Terres occupées et utilisées par les Premières nations avant l'arrivée des Européens ou la souveraineté britannique.

Traité
Entente officielle entre la Couronne et les Autochtones.